

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RYHMÄJÄSENYYDEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN

Pro gradu -tutkielma

Kadetti
Pasi Hokkanen

Merikadettikurssi 75
Laivastolinja

Maaliskuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Merikadettikurssi 75	Linja Laivastolinja
Tekijä Kadetti Pasi Hokkanen	
Tutkielman nimi RYHMÄJÄSENYYDEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2009	Tekstisivuja 67 Liitesivuja 13
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ryhmäjäsenyyden vaikutuksia johtamiseen ja käsityksiin johtamisesta. Tutkielman empiirisessä osassa pyritään selittämään kerätystä aineistosta esiin nostettuja asioita esittelemieni teorioiden pohjalta ja tekemään johtopäätöksiä niiden vaikutuksia johtamiseen ja käsityksiin johtamisesta sekä johtajasta.</p> <p>Tutkimuksen pääkysymykset ovat:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Miten ryhmäjäsenyys ja ryhmän sosiometrinen rakenne vaikuttavat ryhmän johtamiseen?2. Miten ryhmäjäsenyys vaikuttaa kadettien käsitykseen johtajasta ja johtamisesta? <p>Tutkimuksessa on käytetty kolmea tutkimusmenetelmää. Ryhmän muodostumista, ryhmän rakenteita, ryhmässä esiintyviä ilmiöitä ja prosesseja sekä ryhmäjäsenyyden ja johtamisen välistä yhteyttä käsittelevissä luvuissa tutkimusmenetelmänä on ollut valmiisiin aineistoihin perustuva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla on pyritty luomaan tutkimukselle teoreettinen perusta. Empiirisessä osiossa tutkittavien ryhmien rakenteita ja ryhmän jäsenten käsityksiä johtajasta on tutkittu kontrolloidun kyselyn ja sosiometrisen mittauksen keinoin. Tutkittavat ryhmät koostuivat kolmesta eri merikadettikurssista.</p> <p>Ryhmäjäsenyys vaikuttaa ryhmän johtamiseen ainakin ryhmän normirakenteen, ryhmässä esiintyvien roolien, ryhmän valtarakenteen, vuorovaikutusrakenteen ja</p>	

ryhmän kiinteyden kautta. Kadeteista muodostetuissa ryhmissä ryhmänormit, ryhmän valtarakenne, ryhmän roolirakenne ja ryhmän jäsenten väliset attraktiosuhteet luultavasti ohjaavat johtaja-asemaan asetetun kadetin toimintaa.

Kadettien käsityksissä johtamisesta korostui tutkimusaineiston perusteella tehtäväkeskeisyys. Johtaminen nähtiin kaikissa ryhmissä pääasiassa tehtävän tavoitteisiin sitoutuneeksi. Hyvää johtajaa kuvailtaessa korostui johtajan ihmissuhdesuuntautuneet tehtävät. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen kohteena olevien ryhmien jäsenten mielestä johtajan ihmissuhdekeskeiset tehtävät vaikuttavat ikään kuin johtamisen taustalla, eivätkä ne korostu ryhmälle annettua tehtävää suoritettaessa.

AVAINSANAT

Johtaminen, ryhmä, ryhmäjäsenyys, sosiometrinen mittaus

RYHMÄJÄSENYYDEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät	3
1.3.1 Sosiometrinen mittaus	3
1.3.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä	5
1.4 Aineiston analyysi	5
1.5 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys	6
1.6 Aikaisemmat tutkimukset	8
2 RYHMÄ TUTKIMUSKOhteena	10
2.1 Virallinen ryhmä	13
2.2 Epävirallinen ryhmä	15
2.3 Attraktio ja koheesio	17
2.4 Ryhmän normirakenne	19
2.5 Ryhmän roolirakenne	20
2.6 Viestintä ja kommunikaatio ryhmässä	22
2.7 Valta ja status	23
3 YKSILÖ RYHMÄSSÄ	26
3.1 Sosiaalinen identiteetti	26
3.2 Sosiaalinen helpottuminen ja sosiaalinen laiskottelu	27
3.3 Ryhmässä vaikuttaminen	28
3.4 Ryhmän päätöksenteko ja ryhmäajattelu	29
4 RYHMÄJÄSENYYDEN JA JOHTAJUUDEN VÄLINEN YHTEYS	31
4.1 Johtajan rooli ryhmässä	32
4.2 Ryhmän kiinteyden vaikutus johtamiseen	37
4.3 Ryhmän kommunikaatorakenteen vaikutus johtamiseen	38
5 TUTKIMUSTULOKSET	39
5.1 Taustatietoja tutkittavista ryhmistä	39
5.2 Sosiometrinen mittaus	40
5.3 Sosiometrisen mittauksen analysointia	50

5.3.1 Ryhmien sosiometriset tähdet	53
5.3.2 Ryhmien kiinteyden arviointia	54
5.4 Kysely johtamisesta	57
5.4.1 Ryhmä A	58
5.4.2 Ryhmä B	59
5.4.3 Ryhmä C	60
5.4.4 Sosiometrinen tähtien vastaukset	61
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	66
LÄHTEET	68
LIITTEET	71

KUVALUETTELO

Kuva 1 Tutkielman viitekehys	7
Kuva 2 Johtajuusneliöt	35
Kuva 3 Johtamisruudukko	35
Kuva 4 Koheesioindeksin laskukaava	41
Kuva 5 Sosiogramma ryhmästä A "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"	42
Kuva 6 Sosiogramma ryhmästä B "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"	43
Kuva 7 Sosiogramma ryhmästä C "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"	44
Kuva 8 Sosiogramma ryhmästä A "Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"	45
Kuva 9 Sosiogramma ryhmästä B "Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"	46
Kuva 10 Sosiogramma ryhmästä C "Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"	47
Kuva 11 Sosiogramma ryhmästä A "Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?"	48
Kuva 12 Sosiogramma ryhmästä B "Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?"	49
Kuva 13 Sosiogramma ryhmästä C "Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?"	50

RYHMÄJÄSENYYDEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Oma kiinnostukseni johtamisen tutkimiseen heräsi, kun kuulin johtamista kuvattavan tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi. Tällöin mieleeni nousi ajatus siitä, että vuorovaikutus ihmisten välillä on aina erilaista riippuen siitä kenen kanssa on vuorovaikutuksessa. Kyetäkseen saavuttamaan asetetut tavoitteet johtajan on siis tunnettava alaisensa riittävän hyvin, jotta vuorovaikutus heidän välillään olisi oikeanlaista. Samoihin aikoihin sain käsiini kirjoituksen, jossa kerrottiin menestyvien yritysjohtajien usein epäonnistuneen johtamisessa heidän vaihdettuaan toisen yrityksen johtoon. Heidän johtamistapansa oli siis ollut tehokasta aikaisemmin erilaisessa ympäristössä, mutta uudessa toimintaympäristössä johtamistapa ei enää johtanutkaan toivottuihin tavoitteisiin. Syitä tähän voi tietysti olla useita, mutta voisiko olla niin, että johtaminen aikaisemmin edellisessä yrityksessä olisi muokannut johtajan arvoja ja asenteita johtamiseen niin, että hän oli luonut mielessään kuvan ”hyvästä” johtamisesta ja noudattanut tuttua kaavaa orjallisesti myös uuden yrityksen johdossa saavuttamatta kuitenkaan samanlaista menestystä. Näistä lähtökohdista oma tutkimusprosessini käynnistyi.

Sotatieteiden kandidaatin tutkielmassa alkuperäinen työotsikkoni oli johtajuuden kehittämisen toteuttaminen koululaivalla. Otsikon olin poiminut listasta, jossa Merisotakoulu esitti tutkittavia aiheita. Pian huomasin, etten kykenisi kandidaatin tutkielmassa käsittelemään sekä johdettavan ryhmän vaikutuksia johtamiseen että johtajuuden kehittämistä, saati sitten yhdistämään nämä koululaivaan toimintaympäristönä. Tyydyin suuntaamaan kiinnostukseni ryhmän muodostumiseen ja ryhmässä esiintyviin rakenteisiin ja ilmiöihin.

Maisterivaiheessa päätin jatkaa aiheen käsittelyä myös pro gradu-tutkielmassa. Nyt minulla oli tietoa ryhmän muodostumisesta, erilaisista ryhmistä ja ryhmässä vaikuttavista ilmiöistä. Taustalla vaikutti edelleen ajatus siitä, että ryhmäjäsensyys vaikuttaa yksilön toimintaan.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Maanpuolustuskorkeakoulussa kadetit jaetaan ryhmiin vuosikurssien sekä opintolinjojen ja -suuntien mukaan. Virallisten ryhmäjakojen lisäksi ryhmiä muodostuu esimerkiksi ystävyysuhteiden ja yhteisten harrastusten perusteella. Opintojen aikana kadeteille annetaan johtamistehtäviä, joissa johdettavina ovat usein oman kurssin tai linjan kadetit.

Pro gradu-tutkielmani tarkoituksena on kuvailla ja selittää ryhmäjäsensyiden vaikutuksia johtamiseen ja käsityksiin johtamisesta. Tutkielman empiirisessä osassa pyrin selittämään kerätystä aineistosta esiin nostamani asioita esittelemieni teorioiden pohjalta ja tekemään johtopäätöksiä niiden vaikutuksia johtamiseen ja käsityksiin johtamisesta sekä johtajasta.

Tutkielmani pääkysymykset ovat:

3. Miten ryhmäjäsensyys ja ryhmän sosiometrinen rakenne vaikuttavat ryhmän johtamiseen?
4. Miten ryhmäjäsensyys vaikuttaa kadettien käsitykseen johtajasta ja johtamisesta?

Pääkysymykseen pyrin vastaamaan alakysymysten avulla, joita ovat:

1. Minkälaisia rakenteita ryhmässä esiintyy?
2. Miten ryhmä ohjaa yksilön toimintaa?
3. Millainen on johtajan rooli ryhmässä?
4. Minkälaisia käsityksiä kadeteilla on johtajasta ja johtamisesta?

Tutkielmassani pyrin selittämään tutkimuskysymysten ja käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla ryhmäjäsensyiden vaikutuksia johtamiseen. Selittävässä

3
tutkimuksessa tutkimusstrategia voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen.¹
Tutkimusstrategia ymmärretään käytettyjen tutkimusmetodien, eli menetelmien kokonaisuudeksi.² Tutkielmani tutkimusstrategia sisältää määrällisiä tutkimusmetodeja, kontrolloidun kyselyn ja sosiometrisen mittauksen, joten tutkimusstrategiaani voidaan pitää kvantitatiivisena.

Työni tarkoituksena on analysoida tutkimusmenetelmillä saatua määrällistä aineistoa osittain myös laadullisin keinoin pyrkiessäni ymmärtämään syitä käsiteltävien ilmiöiden taustalla. Tekemäni johtopäätökset eivät pohjaudu pelkästään määrällisillä tutkimusmenetelmillä hankittuun aineistoon, vaan niihin on vaikuttanut myös esiymmärrykseni käsiteltävästä aiheesta ja kirjallisuuskatsauksen avulla valitsemani tutkittavan aiheen taustalla vaikuttavat mallit ja teoriat. Työni tutkimusote voidaan siis nähdä sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena.

1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Olen käyttänyt tutkielmassani kolmea tutkimusmenetelmää. Ryhmän muodostumista, ryhmän rakenteita, ryhmässä esiintyviä ilmiöitä ja prosesseja sekä ryhmäjäsenyyden ja johtamisen välistä yhteyttä käsittelevissä luvuissa tutkimusmenetelmänä on ollut valmiisiin aineistoihin perustuva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin luomaan tutkimukselle teoreettisen perustan.³ Empiirisessä osiossa tutkittavien ryhmien rakenteita ja ryhmän jäsenten käsityksiä johtajasta on tutkittu kontrolloidun kyselyn ja sosiometrisen mittauksen keinoin.

1.3.1 Sosiometrinen mittaus

Sosiometrian avulla saadaan tietoa ryhmästä antamalla ryhmän jäsenten suorittaa valintoja ryhmän sisällä tiettyjen kriteerien mukaan.⁴ Valintojen lukumäärää voidaan rajoittaa, tai antaa ryhmän jäsenille vapaat kädet valintoja tehtäessä.⁵

Tutkimuskohteina tämänkaltaisessa tutkimuksessa voi olla esimerkiksi ystävyys, toveruus, johtajuus tai älykkyys. Tutkimuskohdetta voidaan rajata valintoja ohjaavilla kysymyksillä. Ryhmän jäsenten välisiä ystävyyssuhteita selvitetessä voisi sopia

¹ Sirkka Hirsjärvi & Pirkko Remes & Paula Sajavaara: Tutki ja kirjoita, Jyväskylä 2005, s. 129.

² Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, s. 123.

³ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, s. 111.

⁴ Anthony Williams: Ryhmän salaisuudet, Juva 2002, s. 190.

⁵ Antti Eskola: Sosiaalipsykologia, Helsinki 1986, s. 132.

kysymyksiä olla esimerkiksi ”Kuka tässä ryhmässä on paras ystäväsi?” tai ”Kenen kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?”. Kysymyksiä muotoilemalla tutkija voi tarkastella ryhmässä vallitsevaa tilaa, tai ryhmän jäsenten toivomaa tilaa. Esimerkkeinä annetuista kysymyksistä ensimmäinen tarkastelee selkeästi ryhmässä vallitsevia ystävyys-suhteita. Toisen kysymyksen vastauksia tulkittaessa voidaan päätyä useaan eri lopputulokseen. Toisaalta halu työskennellä tietyn henkilön kanssa samassa ryhmässä saattaa johtua henkilöiden välisestä ystävyys-suhteesta, mutta toisaalta valinta saattaa johtua toisen henkilön ammattitaidosta. Tämä ongelma voidaan osittain poistaa tarkastelemalla vastaajien tekemiä molemminpuolisia valintoja.⁶

Kyselyn tulokset voidaan esittää usealla eri tavalla. Eräs tapa esittää tulokset on sosiomatriisi, taulukko vastanneiden tekemistä valinnoista. Taulukon ylärivissä ja sivussa on juokseva numerointi kuvaamassa jokaista ryhmän jäsentä. Valintojen perusteella valittu henkilö saa jokaista valintaa vastaan lukuarvon yksi. Valinnan puuttuessa lukuarvo on nolla. Taulukon toisessa laidassa näkyy valintojen yhteismäärä jokaisen henkilön kohdalta. Mitä suurempi luku on, sitä enemmän henkilö on saanut valintoja.⁷

Näistä luvuista saadaan laskettua sosiometrinen indeksi, nimeltään Yksilön valinta-arvo, vähentämällä saaduista valinnoista yksi ja jakamalla tämä erotus ryhmän jäsenten määrällä. Indeksien maksimiarvo on yksi. Tämä tulos tarkoittaa, että ryhmän jokainen jäsen on valinnut kyseisen henkilön.

Sosiomatriisia havainnollisempi tulosten esittämistapa on sosiogramma. Sosiogrammaa voidaan kuvailla verkkona, jossa jokaisen ryhmän jäsenen tekemät valinnat näkyvät nuolena valinnan saanutta kohti. Molemminpuolista valintaa kuvataan kahdensuuntaisella nuolella. Sosiogramman vahvuutena voidaan pitää selkeästi havaittavia ryhmässä syntyneitä osaryhmiä eli klikkejä, eristymisiä ryhmästä ja ryhmän ”tähtiä”.⁸

⁶ Klaus Helkama & Kullervo Rainio: Sosiaalipsykologian oppikirja, Porvoo 1974, s. 174-177.

⁷ Helkama, Rainio 1974, s. 175.

⁸ Eskola 1986, s. 132-133, Helkama, Rainio 1974, s. 174-177.

1.3.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä

Käytän tutkielmassani yhtenä tutkimusmenetelmänä kontrolloitua kyselyä. Kontrolloidulle kyselylle on tyypillistä, että tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti, kertoo tutkimuksen tarkoituksen ja kyselyn sisällön sekä vastaa tarvittaessa esiin tuleviin kysymyksiin.⁹

Teettämäni kysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä pyrin saamaan tietoa vastaajien käsityksistä, mielipiteistä, käyttäytymisestä ja toiminnasta. Avoimilla kysymyksillä olen antanut vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet vastaukset kertovat myös vastaajan tunteiden voimakkuudesta kysytyyn asiaan liittyen.

Kyselyllä kerätyn aineiston etuna voidaan pitää sen avulla saatua laajaa tutkimusaineistoa. Kyselyn avulla voidaan tehokkaasti hankkia tietoa monista asioista useilta henkilöiltä.¹⁰ Tässä tutkimuksessa kyselyn toteuttaminen on perusteltua, koska esimerkiksi haastatteluilla kerättävä aineisto vaatisi kaikkien tutkittavaan joukkoon kuuluvien henkilöiden haastattelua, eikä sillä siltikään saataisi tutkimuskysymysten kannalta lisää olennaista tietoa.

Kyselyllä hankittua aineistoa kritisoidaan tavallisimmin teoreettisesti vaatimattomaksi. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että tutkijan on vaikea kontrolloida vastausvaihtoehtojen aiheuttamia väärinymmärryksiä sekä varmistua siitä, että vastaajat suhtautuvat tutkimukseen riittävällä vakavuudella.¹¹

1.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatu aineisto ohjasi vahvasti sen analyysia. Osittain voidaankin puhua tässä tutkielmassa käytettävän aineistolähtöistä analyysiä, jossa teoriaa on rakennettu aineiston perusteella.¹² Tämä kuvaus ei kuitenkaan sovi aineiston analyysiin täydellisesti, koska tutkielmalle rakennettu viitekehys ei perustu uuteen tietoon, vaan olemassa oleviin teorioihin ja malleihin ryhmästä ja johtamisesta. Aineistoon tutustumisen

⁹ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, s. 185-186.

¹⁰ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, s. 184.

¹¹ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, s. 184.

¹² Jari Eskola & Juha Suoranta: Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä 2005, s. 19

jälkeen päädyin teemoittelemaan kyselyyn saadut vastaukset johtajan roolien jaon mukaan (s. 30-35). Teemoittelun avulla pyrin löytämään aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat aiheet.¹³

Erottelin aineistosta sosiometrisen mittauksen perusteella ryhmän sosiometrinen tähtien vastaukset tarkempaa analysointia varten. Sosiometrinen tähtien vastausten erillinen käsittely oli mielestäni tarpeellista, sillä heidän johtamistapansa oli saanut useat ryhmästä valitsemaan kyseiset henkilöt mieluisimmiksi esimiehiksi. Sosiometrinen tähtien vastauksia vertailemalla oli mahdollista löytää yhtäläisyyksiä, jotka saattavat olla ryhmän jäsenten tekemien valintojen taustalla.

Ryhmässä vähiten valintoja saaneiden vastauksia en käsitellyt erikseen, koska heitä ei ryhmässä ollut useita. Vastausten erillinen käsittely saattaisi paljastaa ryhmän jäsenen henkilöllisyyden numerotunnisteen takaa ainakin hänelle itselleen. Tämä saattaisi vaikuttaa tämän jäsenen käyttäytymiseen ryhmässä.

1.5 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkielmani on kolmeosainen. Ensimmäisessä osassa perehdyn ryhmän käsitteeseen ja ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksiin sekä yksilöön osana ryhmää. Nämä luvut pohjautuvat kandidaatin tutkielmassa tekemääni kirjallisuuskatsaukseen, jota olen täydentänyt tarvittavilta osin. Toisessa osassa pyrin ymmärtämään ryhmäjäsenyyden ja johtamisen välistä yhteyttä. Johtajaa ja johtamista tarkastelen ryhmän sosiaalisen prosessin osana: sosiaalisena roolina, sosiaalisen rakenteen osana ja toisaalta johtajan käyttäytymisen kautta. Kolmas osa perustuu sosiometrisen mittauksen ja kyselyn avulla kerättyyn aineistoon kolmelta eri merikadettikurssilta.

Tutkielmani teoriapohjassa on liityntäpintoja sosiologiaan, sosiaalipsykologiaan ja psykologiaan. Sosiaalipsykologinen tutkimuskenttä voidaan määritellä yksilön suhdetta ryhmään ja ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksia kuvaavaksi ja selittäväksi. Sosiaalipsykologian tiedonintressit kohdistuvat ryhmän sisäiseen ja ryhmien väliseen vuorovaikutukseen.¹⁴

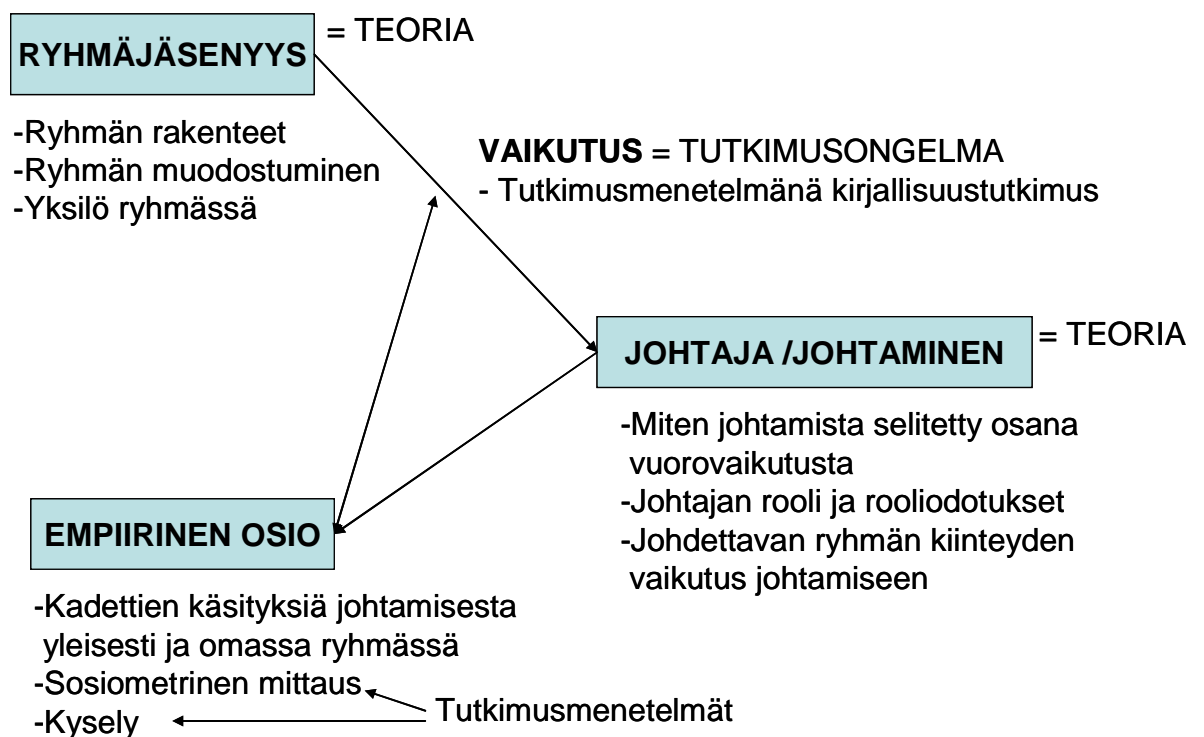
¹³ Eskola, Suoranta 2005, s. 174.

¹⁴ Klaus Helkama & Rauni Myllyniemi & Karmela Liebkind: Johdatus sosiaalipsykologiaan, Helsinki 2001, s. 11-15.

Sosiologian voidaan sanoa kuuluvan yhteiskuntatieteisiin. Sosiologia voidaan kuitenkin erottaa esimerkiksi valtio-opista ja taloustieteistä sen tiedonintressien kautta. Sosiologian tiedonintressit eivät kohdistu vain yhteiskunnan erikoisalueisiin, kuten politiikkaan tai talouteen, vaan sosiologiassa kiinnostuksen kohteena on kaikki inhimilliseen vuorovaikutukseen kuuluva sosiaalinen toiminta.¹⁵

Psykologiassa tutkimuskohteena on usein yksilön käyttäytyminen. Psykologia pyrkii löytämään ihmisen toiminnan yleisiä periaatteita, jotta käyttäytyminen tulisi helpommin ymmärrettäväksi.¹⁶

Seuraavassa kuvassa on esitetty tutkielmani viitekehys. Ryhmäjäsennyttä selittäviä teorioita olen koonnut sosiaalipsykologian ja sosiologian keskeisimpien vaikuttajien teoksista. Johtajaa ja johtamista käsittelevä luku pohjautuu Ohion yliopistossa tehtyihin tutkimuksiin johtamisen ulottuvuuksista.



KUVA 1. Tutkielman viitekehys

¹⁵ Kimmo Saaristo & Kimmo Jokinen: Sosiologia, Juva 2004, s. 25.

¹⁶ Donald Olding Hebb: Psykologia, Helsinki 1974, s. 18, Anja Laakso & Anja Pohjanvirta: Psykologian perusteet, Porvoo 1988.

Tutkielmassani käytettävät käsitteet on avattu niiden esiintymisen yhteydessä. Seuraavien käsitteiden määrittelyn tarkoituksena on selventää erikseen tiettyjä käsitteitä, joiden määritelmät saattavat olla moniselitteisiä.

Johtaminen kuvaa tässä tutkielmassa johtajan toimintaa ryhmässä sisältäen sekä ihmisten että asioiden johtamisen ulottuvuudet. Käsitettä ei tule yhdistää pelkästään Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen kokonaisuuden kuvauksessa käytettyyn käsitteeseen management.¹⁷

Käsityksellä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista miellelyhtymää johonkin asiaan. Käsitykset voivat perustua yksilön kokemuksiin, havaintoihin tai ennakkotietoihin asiasta.

1.6 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisemmissa Puolustusvoimissa tehdyissä ryhmää käsittelevissä tutkimuksissa tutkimuksen kohteena ovat olleet varusmiehet, reserviläiset, rauhanturvaajat, Puolustusvoimien palkattu henkilökunta ja aikaisemmat tutkimukset. Seuraavissa kappaleissa esittelen oman työni kannalta merkittäviä tutkimuksia.

Heini Hult tutki vuonna 1999 valmistuneessa pro gradu-tutkielmassaan nimeltään ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio! – ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa” kiinteyttä ja viestintää jääkäriryhmässä, sekä näiden vaikutusta ryhmän toimintaan taistelussa.¹⁸ Tutkimusmenetelminä Hult käytti sosiometristä mittausta, kiinteyskyselyä sekä haastattelua. Näiden lisäksi tutkimuskohteina olleiden kahden varusmiehistä koostuvan jääkäriryhmän suoritus järjestetyssä koetilanteessa videoitiin.¹⁹ Johtopäätöksinä tutkimuksessa todettiin ryhmäkoheesio osalta epävirallisen organisaation toimivan eräänlaisena varajärjestelmänä kun virallinen organisaatio koetilanteessa osittain tai lähes kokonaan petti.²⁰

Jarkko Kososen pro gradu-tutkielmassa ”Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000” käsitellään suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä, sen kehittymistä ja siihen vaikuttavia

¹⁷ Jami Virta: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, Helsinki 2007, s. 22-23.

¹⁸ Heini Hult: Ensimmäinen ryhmä! Huomio! Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen julkaisusarja A/5/2002, Vaasa 2002, s. 7.

¹⁹ Hult 2002, s. 38.

²⁰ Hult 2002, s. 71.

tekijöitä. Tutkimusmenetelminä Kosonen käytti osallistuvaa havainnointia sekä sosiometristä mittausta joka toteutettiin ensin huhtikuussa ja toisen kerran elokuussa.²¹

Esa Saaristo tarkasteli vuonna 2000 valmistuneessa diplomityössään ”Jaoksen vertikaalinen kiinteys” ilmatorjuntajaoksessa vallitsevaa kiinteyttä eri sotilasarvoryhmien välillä.²² Tutkimusmenetelminä Saaristo käytti kirjallista kyselyä, sosiometristä mittausta ja haastatteluja. Haastatellut tekivät myös eräänlaisen sotapäiväkirjan pääsotaharjoituksesta.²³

Vesa Muona käsitteli pro gradu-tutkielmassaan epävirallisten organisaatioiden syntyä ja vaikutusta perusyksikön johtamiseen.²⁴ Tutkimusmenetelminä hän käytti sosiometristä mittausta ja haastattelua.²⁵

Juha Jokitalo perehtyi pro gradu-tutkielmassaan siihen, miten ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä on pyritty selittämään, millaisia ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä esiintyy Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskuksen varusmies- ja reserviläisryhmiä koskevissa tutkimuksissa ja miten ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä koskevaa tietoutta voitaisiin hyödyntää Puolustusvoimien johtajuuden kehittämisessä.²⁶ Tutkimus oli laadultaan kirjallisuus-/asiakirjatutkimus.²⁷

²¹ Jarkko Kosonen: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen julkaisusarja A/1/2003, Helsinki 2003, s. 29-35.

²² Esa Saaristo: Jaoksen vertikaalinen kiinteys, Diplomityö YEK 47, Helsinki 2000, s. 2.

²³ Saaristo 2000, s. 26-34.

²⁴ Vesa Muona: Epävirallinen organisaatio perusyksikössä, MPKK:n pro gradu-tutkielma 2006, s. 2.

²⁵ Muona 2006, s. 4.

²⁶ Juha Jokitalo: Huomio! - Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin, MPKK:n pro gradu-tutkielma 2006, s. 9.

²⁷ Jokitalo 2006, s. 4.

2 RYHMÄ TUTKIMUSKOhteena

Ryhmä-käsitettä määriteltäessä on syytä erottaa toisistaan ryhmä ja ihmiskasauma. Erään määritelmän mukaan joukkoa ihmisiä voidaan kutsua ryhmäksi, jos ryhmän jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmän jäsenten on myös tunnettava olevansa osa ryhmää. Tämänkaltaisia ryhmiä kutsutaan psykologisiksi ryhmiksi. Ihmiskasaumat eli aggregaatit muodostuvat ihmisistä, jotka ovat vain lyhyen aikaa lähekkäin esimerkiksi odottamassa bussia bussipysäkillä tai elokuvateatterissa katsomassa samaa elokuvaa.²⁸

Jako psykologisiin ryhmiin ja aggregaatteihin mahdollistaa suuretkin ryhmät. Sosiaalipsykologiassa ryhmän kokoa ei ole pystytty tarkasti määrittelemään sen tapauskohtaisuuden vuoksi. Pelkästään käsite ryhmä pitää sisällään ajatuksen siitä, ettei yksi ihminen voi muodostaa ryhmää. Georg Simmelin esittämän määritelmän mukaan erillistä yksilöä kutsutaan monadiksi, kahden ihmisen muodostamaa ryhmää dyadiksi ja kolmen ihmisen muodostamaa ryhmää triadiksi. Dyadia voidaan pitää erikoistapauksena tutkittaessa ryhmämuodostelmia. Esimerkkitapauksena mainittakoon äidin ja lapsen muodostama dyadi. Simmelin mukaan triadi on ensimmäinen todellinen ryhmä. Hän perustelee määritelmää sillä, ettei ryhmässä tämän jälkeen tapahdu laadullista muutosta. Kolmen henkilön muodostamassa ryhmässä ylivoima voi liittoutua yhtä vastaan ja yhteen ryhmän jäseneen voi vaikuttaa kahden henkilön välinen konflikti.²⁹

Sosiaalipsykologiassa puhutaan pienryhmistä silloin, kun ryhmässä on 2-30 jäsentä. Jäsenmäärän yläraja voi tilanteesta riippuen vaihdella. Pienryhmän määritelmässä tärkeintä on se, ettei ryhmän koko kasva niin suureksi, että sen hajoamista pienemmiksi alaryhmiksi on vaikea estää.³⁰

Yksilöiden välistä vuorovaikutusta jonkin yhteyden kautta voidaan pitää vähimmäisehtona sille, että joukkoa ihmisiä voidaan pitää ryhmänä. Vuorovaikutuskriteerin lisäksi ryhmä voidaan määritellä mm. seuraavien kriteerien mukaan:³¹

²⁸ Helkama, Rainio 1974, s. 165, Donald C. Pennington: Pienryhmän sosiaalipsykologia, Helsinki 2005, s. 8.

²⁹ Mikko Saastamoinen (toim. Pekka Kuusela): Sosiaalipsykologia -yksilöstä yhteiskuntaan, Kuopio 2007, s. 70.

³⁰ Pennington 2005, s. 9.

³¹ Helkama, Rainio 1974, s. 166.

1. Riippuvuuskriteeri
2. Jäsenyyskriteeri
3. Jäsenyystietoisuuskriteeri
4. Päämääräkriteeri
5. Normikriteeri

Riippuvuuskriteerillä tarkoitetaan ryhmän jäsenten välisten sosiaalisten verkostojen riippuvuutta muihin ryhmän jäseniin siten, että muutokset ryhmässä vaikuttavat yksilöihin.

Jäsenyyskriteerillä tarkoitetaan ryhmän jäsenten tietoisuutta muista ryhmän jäsenistä.

Jäsenyystietoisuuskriteerillä taas tarkoitetaan yksilön omaa tietoisuutta ryhmään kuulumisesta.

Päämääräkriteerin mukaan ryhmän toiminnalla tulee olla yhteinen päämäärä.

Normikriteeri tarkoittaa ryhmän jäsenten odottavan muun ryhmän toimivan tiettyjen yhteisten sääntöjen mukaisesti.

Kaikkien näiden kriteerien täyttyminen ei kuitenkaan ole ryhmän elinehto. Kriteerien määrä voi vaihdella sen mukaan, kuinka suppeasti tai laajasti ryhmä halutaan käsittää.³²

Sosiologiassa ryhmä voidaan määritellä sosiaalisesti järjestelmäksi. Tässäkin määritelmässä ryhmän jäsenten on oltava vuorovaikutuksessa keskenään ja heidän on tunnettava kuuluvansa ryhmään.³³ Tämänkaltaisen määritelmä on varsin väljä ja antaa mahdollisuuden ryhmien monenlaisille luokitteluille. Sosiologisessa kirjallisuudessa ryhmät on yksinkertaisimmillaan jaettu primaari- ja sekundaariryhmiin.³⁴

Primaari- ja sekundaariryhmien eroa on selitetty ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen sekä rooliodotusten kautta. Primaariryhmässä jäsenten välinen

³² Helkama, Rainio 1974, s. 166.

³³ Erik Allardt & Yrjö Littunen: Sosiologian perusteet, Porvoo 1975, s. 22.

³⁴ Erik Allardt & Yrjö Littunen: Sosiologia, Porvoo 1958, s. 20-22.

vuorovaikutus on henkilökohtaista, jatkuvaa sekä usein toistuvaa. Vuorovaikutuksen muodot ovat läheisiä, vapaita sekä persoonallisia ja välineinä vuorovaikutuksessa käytetään puhetta, eleitä sekä ilmeitä. Sekundaariryhmässä vuorovaikutus on välillistä, tilapäistä ja harvalukuista. Vuorovaikutuksen muodot ovat persoonattomia ja muodollisia eivätkä välttämättä vaadi tilakontaktia jäsenten välillä. Primaariryhmässä ryhmän jäseniltä ei odoteta samankaltaista erikoistuneisuutta roolien suhteen kuin sekundaariryhmissä. Esimerkkinä primaariryhmästä voidaan pitää perhettä ja sekundaariryhmästä yhdistystä.³⁵

Ryhmät voidaan jakaa myös sosioryhmiin ja psyykeryhmiin.³⁶ Sosioryhmiksi voidaan kutsua ryhmiä, jotka syntyvät tai muodostetaan tietyn tehtävän suorittamiseksi.

Psyykeryhmää voidaan kutsua myös yhdessäoloryhmäksi. Psyykeryhmän avulla pyritään tyydyttämään niitä tarpeita, joita voidaan tyydyttää yhdessäololla ja vuorovaikutuksella muiden ihmisten kanssa.³⁷

Ryhmä voidaan muodostaa jonkun tietyn päämäärän saavuttamiseksi, tai se voi syntyä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Näiden erilaisista lähtökohdista syntyneiden ryhmien erottamiseksi voidaan puhua myös virallisista ja epävirallisista ryhmistä.³⁸

Epävirallisena ryhmänä voidaan pitää esimerkiksi kadeteista koostuvaa ryhmää, joka kokoontuu päivän jälkeen keskustelemaan päivän tapahtumista. Epävirallisia ryhmiä ei ole muodostettu tietyn päämäärän saavuttamiseksi, mutta niissä voi syntyä ajatuksia, joilla saadaan virallisen ryhmän toiminnan puutteita korjattua.³⁹ Virallisen ja epävirallisen ryhmän käsitettä voidaan verrata sosio- ja psyykeryhmiin.

Seuraavaksi esitettyjä ryhmän muodostumista selittäviä teorioita on helpompi ymmärtää kun pitää taustalla ajatuksen ryhmän kaksoistavoitteesta. Samaan aikaan kun ryhmässä esiintyy tavoitteen saavuttamiseen liittyviä toimintoja, on havaittavissa myös ryhmän kiinteyttä ja olemassaoloa ylläpitäviä toimintoja. Näitä ryhmässä esiintyviä ilmiöitä voidaan kutsua tehtävfunktioiksi ja ylläpitäviksi toiminnoiksi. Tehtävfunktioihin katsotaan kuuluvan aloitteenteko, käyttökelpoisen tiedon

³⁵ Allardt, Littunen 1958, s. 20-21, Peter Gorpe: Organisaatio ja johtaminen, Espoo 1984, s. 48.

³⁶ Helkama, Rainio 1974, s. 212.

³⁷ Helkama, Rainio 1974, s. 212.

³⁸ Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen, Keuruu 1989, s. 107.

³⁹ Juuti 1989, s. 107.

etsiminen, tiedon jakaminen, tiedon selventäminen, tietojen yhdistäminen ja jalostaminen sekä yhteinen päätöksenteko. Ristiriitojen ratkaisu ja ihmisten välisten erojen hyväksyminen kuuluvat ryhmää ylläpitäviin toimintoihin. Ylläpitäviä toimintoja ovat myös vuorovaikutuksen mahdollistaminen, tuki ja rohkaisu sekä mielenkiinnon osoittaminen esitettäviä mielipiteitä ja ajatuksia kohtaan sekä mielenkiinto ryhmän tapahtumiin. Ylläpitääkseen ryhmää sen jäsenet muovaavat hyväksytyt käyttäytymistavat ja uskomukset tietynlaiseksi standardiksi, jonka noudattaminen on edellytys ryhmän jäsenyydelle.⁴⁰

2.1 Virallinen ryhmä

Szczépanskin mukaan ryhmän muodostumisessa on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenten välille tarvitaan tilakontakti. Ollessaan samassa tilassa ihmiset havaitsevat toisensa ja tämä mahdollistaa kanssakäymisen yksilöiden välille. Toisessa vaiheessa samassa tilassa olevat tulevat tietoisiksi toisistaan ja luovat vuorovaikutussuhteita toisiinsa. Tätä vaihetta kutsutaan psykologisen kontaktin vaiheeksi. Kolmannessa, sosiaalisen kontaktin vaiheessa, ryhmä pystyy yhteiseen tavoitteelliseen toimintaan. Kahden ensimmäisen vaiheen läpikäyminen on edellytys kolmanteen vaiheeseen siirtymiselle. Erilaisilla ja erikokoisilla ryhmillä tähän menee vaihtelevasti aikaa.⁴¹

Toisessa teoriassa ryhmä käy kehittyessään läpi viisi vaihetta: muodostuminen (forming), kuohunta (storming), normeista sopiminen (norming), suorituvaihe (performing) ja päätösvaihe (adjourning). Ryhmän kehittyminen alkaa muodostumisvaiheesta, jonka aikana ryhmän jäsenet tutustuvat toistensa taustoihin, asenteisiin ja kokemuksiin, oppivat siis tuntemaan toistensa aikaisemmat tottumukset. Tämän vaiheen aikana ryhmän on saavutettava kaksi tavoitetta: yhteisen rakenteen ja ryhmän perussääntöjen luominen sekä ryhmän suuntautuminen sille annettuun tehtävään ja tavoitteiden asettaminen. Muodostumisvaiheen jälkeen ryhmälle on syntynyt ryhmäidentiteetti.⁴²

Kuohuntavaihetta voidaan pitää ryhmän kehityksen kannalta erittäin tärkeänä, koska tässä vaiheessa epäonnistuminen saattaa merkitä ryhmän hajoamista tai muuttumista kyvyttömäksi suorittamaan sille annettua tehtävää. Kuohuntavaiheen

⁴⁰ Juuti 1989, s. 109.

⁴¹ Marjatta Eskola & Riitta Jauhiainen: Ryhmäilmiö, Juva 1994, s. 49-50.

⁴² Pennington 2005, s. 72, Saastamoinen (toim. Kuusela) 2007, s.85-86.

aikana ryhmän jäsenet sovittavat ryhmän ja heidän omat tavoitteet yhteen. Myös ryhmän päämäärän saavuttamiseksi asetetuista prioriteeteista saattaa tulla erimielisyyksiä ja ryhmän jäsenet saattavat joutua tekemään kompromisseja prioriteettien tärkeysjärjestyksestä.⁴³

Normiensopimisvaiheessa ryhmän koheesio eli kiinteys on kehittynyt ja ryhmän jäsenillä on myönteinen kuva ryhmälle muodostuneesta identiteetistä. Ryhmällä on yhdessä hyväksytyt toimintasäännöt, jotka jokainen kokee omikseen. Ryhmässä ei esiinny enää edellisessä vaiheessa havaittavaa kuohuntaa.⁴⁴ Tässä vaiheessa on riskinä esiin tuleva ryhmäajattelu, joka saattaa johtaa siihen, ettei ryhmä enää ajattele riittävän kriittisesti mahdollisia keinoja päämäärän saavuttamiseksi, vaan pitävät tärkeämpänä keskinäistä yksimielisyyttä.⁴⁵

Suoritusvaiheessa ryhmän jäsenet saattavat työskennellä jo yksin tai pienemmissä alaryhmissä ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän jäsenten välille muodostunut keskinäisriippuvuus takaa ryhmän tavoitteiden mukaisen yhteistyön ja sitouttaa ryhmän jäsenet ryhmään.⁴⁶

Ryhmän päätös vaihe saattaa tulla esiin jos ryhmän tavoitteeksi annettu tehtävä on tullut suoritetuksi tai ryhmän rakenne on siinä määrin muuttunut, ettei annettua tehtävää voida enää suorittaa. Virallisen ryhmän hajottua voi ryhmä kokonaisuudessaan tai osa ryhmästä jatkaa tapaamisia epävirallisena ryhmänä, jos he tuntevat yhdessäolon vielä palkitsevaksi.⁴⁷

Schein on todennut, ettei ryhmän kehitysvaiheita voida kuvata pelkästään tietyssä järjestyksessä esiin tulevina ongelmina, joiden ratkaisun jälkeen ryhmä siirtyy kehityksen seuraavaan vaiheeseen. Hän on kritisoinut myös ajatusta siitä, että ryhmä käsittelee jatkuvasti ryhmän taustalla olevia tunnepohjaisia kysymyksiä ryhmässä vallitsevan tilanteen mukaan voiden poiketa kehitysjärjestyksestä. Scheinin mukaan ryhmän elämää kuvaa parhaiten paradoksaalinen malli, jossa ryhmä kohtaa tietyissä kehityksen vaiheissa tiettyjä ristiriitoja, mutta ristiriidat jatkavat vaikutustaan koko

⁴³ Pennington 2005, s. 73.

⁴⁴ Pennington 2005, s. 73.

⁴⁵ Pennington 2005, s. 170.

⁴⁶ Pennington 2005, s. 73.

⁴⁷ Pennington 2005, s. 73.

ryhmän kehityksen ajan ja voivat tulla uudelleentarkasteluun missä vaiheessa tahansa.⁴⁸

Scheinin mallissa ryhmän kehitys on jaettu neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä kohtaa riippuvuus- ja auktoriteettikysymykset. Kyetäkseen luomaan tyydyttävän sisäisen ympäristön ja ratkoakseen tehokkaasti ulkoisen ympäristön ongelmia, ryhmän on käsiteltävä kysymyksiä siitä, miten auktoriteetti on jakaantunut ryhmässä, kenellä on valtaa ja minkälaiset riippuvuussuhteet ryhmässä vallitsee.⁴⁹

Toisessa vaiheessa ryhmä kohtaa kysymyksiä läheisyydestä, ryhmän jäsenten roolien eriytymisestä ja vertaissuhteista. Tässä kehitysvaiheessa ryhmän jäsenet kohtaavat usein ongelmia. Heille saattaa muodostua todellisuutta positiivisempi kuva omista kyvyistään tukea ryhmää ja siitä, kuinka paljon ryhmän jäsenet pitävät toisistaan. Ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät oletukset muodostavat Scheinin mukaan toisen ryhmän sisäisen kulttuurikerrostuman auktoriteettikysymysten päälle.⁵⁰

Kolmas kehitysvaihe sisältää ristiriidan luovuuden ja aikaisemmin luotujen ratkaisumallien välillä. Ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa luovuutta ja uusia ajatuksia arvostettiin. Tässä vaiheessa uudet ongelmanratkaisumallit saattavat lisätä ryhmän sisäistä hajaannusta. Ristiriita aiheutuu siitä, ettei ryhmä voi onnistua ilman kykyä luoda uutta, mutta ryhmän jäsenet saattavat tuntea olonsa tyytymättömiksi joutuessaan muuttamaan aikaisemmin sovittuja ratkaisumalleja.⁵¹

Viimeisessä vaiheessa ryhmän on päätettävä, kykeneekö se kehittämään ratkaisuja uusiin ryhmän sisäisiin ristiriitoihin ja onko sillä tärkeitä tehtäviä, vai tulisiko ryhmän lopettaa toimintansa ja antaa jollekin uudelle ryhmälle mahdollisuus.⁵²

2.2 Epävirallinen ryhmä

Edelliset teoriat käsittelevät lähinnä virallisia ryhmiä, joilla on tietty tavoite tai tehtävä. Seuraavaksi käsitellään epävirallisen ryhmän muodostumisen erityispiirteitä.

⁴⁸ Edgar H. Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Jyväskylä 1991, s. 175.

⁴⁹ Schein 1991, s. 176.

⁵⁰ Schein 1991, s. 176.

⁵¹ Schein 1991, s. 176.

⁵² Schein 1991, s. 176.

Epävirallisiin ryhmiin liittyessään yksilöllä on usein enemmän valinnanvaraa, kuin virallisiin ryhmiin liittyessään. Epävirallisina ryhminä voidaan pitää erilaisia harrastusryhmiä tai keskinäisiin ystävyyssuhteisiin perustuvia ryhmiä. Epävirallisiin ryhmiin liittymistä ohjaavat yksilön motiivit. Tärkeimpänä yksilöä ohjaavana motiivina on yksilön tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Sosiaalinen vuorovaikutus tuottaa mielihyvää, turvallisuudentunnetta, kohentaa itsetuntoa ja antaa usein lisätietoa ja mahdollisuuden jakaa omia tietoja ja mielipiteitä.⁵³

Yksilön motiiveista lähtevää sosiaalisuutta on selitetty sosiaalisen vaihdon- ja sosiaalisen vertailun teorioilla. Sosiaalisen vaihdon teoria perustuu behavioristiseen oppimisteoriaan. Behavioristisen oppimisteorian kantavana ajatuksena on yksilön toiminnan itsekkyyys. Yksilö tavoittelee etuja ja pyrkii välttämään hänen haitallisiksi kokemiansa asioita.⁵⁴ Sama ihmisen toiminnan perusta näkyy myös sosiaalisissa suhteissa. Yksilö pyrkii saamaan kontakteja sellaisiin henkilöihin, jotka voivat tarjota hänelle arvokkaita palkintoja. Homansin vuonna 1961 kehittämässä teoriassa käytetään taloustieteellisiä termejä kuten hyöty, kustannus, voitto ja tappio. Sosiaalisissa suhteissa vaihdettavat palkinnot voivat olla konkreettisia, kuten tavarat ja palvelut tai abstrakteja, kuten arvonanto ja informaatio. Palkinnot voivat olla myös erityisiä, eli niiden arvo on sidonnainen palkinnon antajaan, tai yleisluontoisia, jolloin palkinnon arvo on yhtä suuri riippumatta sen antajasta. Yksilö pyrkii maksimoimaan sosiaalisesta suhteesta saadun hyödyn. Saadun hyödyn määrä riippuu siitä, kuinka paljon yksilö joutuu itse panostamaan palkintojen vaihtoon ja minkä arvoisista vuorovaikutussuhteista hän joutuu luopumaan valitessaan juuri tämän suhteen.⁵⁵

Sosiaalisen vertailun teorian mukaan maailma voidaan jakaa objektiivisesti arvioitavaan ja sosiaaliseen todellisuuteen. Tällä tarkoitetaan ihmisen kykenevän arvioimaan tiettyjä asioita objektiivisesti omien tietojensa pohjalta, mutta esimerkiksi hyvien tapojen mukaisen käytöksen ja asiallisen pukeutumisen arviointi vaatii omien mielipiteiden vertailua sosiaaliseen todellisuuteen. Sosiaalisen viitekehyksen rakentamista motivoi erityisesti yksilön halu arvioida omia henkilökohtaisia piirteitään ja kykyjään suhteessa muihin ihmisiin. Ihmisten kesken käytävässä vertailussa muodostuu yhteinen näkemys, joka muuttuu kunkin yksilön omaksi näkemykseksi. Tästä syystä yksilö hakeutuu vuorovaikutukseen suhteellisen samalla tavalla

⁵³ Pennington 2005, s. 14-15.

⁵⁴ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 63.

⁵⁵ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 64.

ajattelevien ihmisten kanssa välttääkseen liian suuria mielipide-eroja ja saadakseen vahvistusta omille näkemyksilleen.⁵⁶

Sosiaalisen vaihdon ja sosiaalisen vertailun teorioiden vastakohtaksi on muodostunut sosiaalisen konstruktionismin teoria. Tämän teorian mukaan sosiaaliseseen vuorovaikutukseen hakeutuminen ei johdu yksilön motiiveista, vaan ihminen on kokonaisuudessaan sosiaalinen olento, jonka mieli on vuorovaikutuksen tuote.⁵⁷

2.3 Attraktio ja koheesio

Attraktiolla tarkoitetaan toiseen yksilöön tai ryhmään kohdistuvaa vetovoimaa.⁵⁸ Sitä voidaan kuvata myös yksilöön tai ryhmään kohdistuvaksi liittymistarpeeksi. Näin määriteltynä attraktio voidaan nähdä ryhmän syntymisen ja koossa pysymisen edellytyksenä.⁵⁹

Attraktiosuhteet ovat usein symmetrisiä, mutta joissain tapauksissa suhteet voivat olla myös epäsymmetrisiä. Kun A pitää B:stä, pitää B usein myös A:sta.⁶⁰ Ihmiset tarvitsevat usein mielipiteilleen ja näkemyksilleen vahvistusta toisilta ihmisiltä. Positiivisen arvioinnin voidaan nähdä lisäävän yksilöiden välistä vetovoimaa.⁶¹

Vaikka attraktiota voidaan pitää ryhmän koossa pysymisen edellytyksenä, niin ryhmän yksilöiden tunteman attraktion voimakkuus ei välttämättä kerro koko ryhmän kiinteydestä. Yksilöiden kokema attraktio saattaa olla suuntautunut tiettyyn tai tiettyihin henkilöihin koko ryhmän sijasta. Attraktiota voidaan siis pitää yksilön ominaisuutena.⁶²

Kun puhutaan ryhmän ominaisuudesta vastustaa hajoamista, käytetään termiä koheesio eli kiinteytys. Koheesioon vaikuttaa yksilöiden attraktion määrien summan lisäksi vahvasti myös ryhmäjäsenyyden palkitsevuus.⁶³ Tällaisia palkintoja ovat esimerkiksi ne edut, joita ryhmään kuulumisen yksilölle tuo, kuten ryhmässä

⁵⁶ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 68.

⁵⁷ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 69.

⁵⁸ Reijo A. Kauppila: Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, Keuruu 2005, s.168.

⁵⁹ Helkama, Rainio 1974, s. 171.

⁶⁰ Eskola 1986, s. 129.

⁶¹ Kauppila 2005, s.169.

⁶² Helkama, Rainio 1974, s. 172.

⁶³ Helkama, Rainio 1974, s. 173.

harjoitettava yksilöä kiinnostava toiminta, tyydytystä tuovat ihmissuhteet sekä ryhmään kuulumisen jäsenelle tuoma sosiaalinen arvostus.⁶⁴

Edellä mainittujen palkintojen lisäksi ryhmän kiinteyteen vaikuttaa ryhmän koko, sijainti, status ja menestys. Fyysisen läheisyyden on kokeissa osoitettu vaikuttavan ystävyys-suhteiden muodostumiseen vahvistavasti. Kokeiden perusteella on päätelty, että mitä useammin jonkin henkilön kasvot nähdään, sitä enemmän hänestä pidetään.⁶⁵ Tämä päätelmä näkyy usein arkikielessäkin käytetyssä sanonnassa ”käydä näyttäytymässä”. Fyysisen läheisyyden merkitystä attraktiota lisäävänä tekijänä on kritisoitu. Fyysisesti lähekkäin joutuminen ja sitä seuraava vuorovaikutus selventävät yksilöiden välisiä suhteita, mutta tämä ei välttämättä johda toisesta pitämiseen. Miellyttävä vuorovaikutus voi johtaa suhteen syvenemiseen, kun taas epämiellyttävä vuorovaikutus voi huonontaa suhdetta.⁶⁶ Fyysisen läheisyyden vaikutuksista huolimatta voidaan todeta, että fyysinen läheisyys antaa yksilöille tai ryhmälle mahdollisuuden parantaa kiinteyttä.

Ryhmän koon on todettu vaikuttavan ryhmän kiinteyteen. Tämän merkitystä voidaan tarkastella ryhmän jäsenten kommunikoinnin kautta. Suurissa ryhmissä on vaikea kommunikoida ryhmän jokaisen jäsenen kanssa. Ryhmän koon kasvaessa jatkuvien vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen kaikkiin ryhmän jäseniin vaikeutuu ja ryhmään saattaa muodostua osaryhmiä.⁶⁷ Ryhmän koko saattaa kasvaessaan lisätä sosiaalisen laiskottelun esiintymistä. Sosiaalisella laiskottelulla tarkoitetaan ilmiötä, jossa ryhmän jäsenien panostus ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi laskee ryhmän koon kasvaessa.⁶⁸

Ryhmän jäsenten persoonalliset ominaisuudet ja samankaltaisuus vaikuttavat ryhmäkiinteyden vahvistumiseen.⁶⁹ Tätä voidaan selittää sosiaalisen vertailun teorian avulla. Samankaltaisten taustojen ja mielipiteiden omaavien yksilöiden on helpompi löytää yhteinen näkemys mistä hyvänsä keskustelussa esille tulevasta asiasta.

Ryhmässä vietetyn ajan vaikutus ryhmän kiinteyteen voidaan huomata vertaamalla sitä ryhmän muodostumisen vaiheisiin. Ryhmän muodostuminen vaatii tietyn verran

⁶⁴ Eskola 1986, s. 139.

⁶⁵ Juuti 1989, s. 111.

⁶⁶ Eskola 1986, s. 136.

⁶⁷ Juuti 1989, s. 112.

⁶⁸ Pennington 2005, s. 58.

⁶⁹ Juuti 1989, s.112.

aikaa, jotta ryhmä ehtii käymään läpi kaikki ryhmän kehityksen vaiheet. Ryhmästä, jonka jäsenet ovat olleet ryhmässä kauan, tulee todennäköisemmin kiinteä, kuin ryhmästä, jonka jäsenet ovat olleet ryhmässä vasta vähän aikaa.⁷⁰

Ryhmän menestyksen merkitys ryhmän kiinteyteen tulee esiin ryhmän jäsenten riippuvaisuussuhteessa ryhmän muihin jäseniin. Ryhmästä tulee todennäköisemmin kiinteä, jos ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja toisaalta jokaisen jäsenen henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jos ryhmälle asetetun tavoitteen pystyy saavuttamaan yksinkin, ei ryhmästä luultavasti tule kiinteää. Ryhmän saavuttama menestys lisää usein ryhmän ulkopuolelta tulevaa arvonantoa, joka taas vaikuttaa ryhmän kiinteyteen myönteisesti. Ryhmää uhkaavat ulkoiset tekijät lisäävät myös ryhmän kiinteyttä vahvistamalla ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta.⁷¹

2.4 Ryhmän normirakenne

Normien avulla ryhmä pyrkii vahvistamaan sellaista käyttäytymistä, joka auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Toisaalta normeilla pyritään estämään sellaista käyttäytymistä, joka ei edistä tavoitteen saavuttamista.⁷²

Normit voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin. Ryhmää koskevat viralliset normit määritetään joko ryhmän ulkopuolelta tai ne on ryhmän sisällä yhdessä hyväksyttyjä käyttäytymissääntöjä, kun taas epäviralliset normit syntyvät ryhmän sisällä ikään kuin tiedostamatta.⁷³ Ryhmän epäviralliset normit ovat usein vaikeaselkoisia, piileviä normeja, joiden avulla ohjataan ryhmän jäsenten käyttäytymistä ja toimintaa.⁷⁴

Normit voidaan jakaa niiden syntyperän ja tarkoituksen mukaan myös yleisiin ja erityisiin. Yleiset normit voivat perustua lakiin, julkisiin teksteihin tai sosiaalisessa kanssakäymisessä yleisesti hyväksyttäviin käyttäytymismalleihin. Erityisillä normeilla ryhmä luo itselleen identiteetin, joka erottaa ryhmän muista ryhmistä.⁷⁵

⁷⁰ Juuti 1989, s. 112.

⁷¹ Juuti 1989, s.112.

⁷² Helkama, Rainio 1974, s. 210.

⁷³ Pennington 2005, s. 85.

⁷⁴ Helkama, Rainio 1974, s. 210.

⁷⁵ Helkama, Rainio 1974, s. 210.

Normit lisäävät ryhmän yhdenmukaisuutta. Ne määrittävät ryhmän jäsenten toiminnan ja käyttäytymisen hyväksytyt rajat.⁷⁶

Normien ryhmän ja ryhmän jäsenten toimintaa säätelevä vaikutus voidaan havaita kahdella tavalla. Ensinnäkin ryhmän normirakenne toimii ryhmän jäsenelle eräänlaisena viitekehyksenä hänen tehdessään valintoja. Yksilö peilaa yhdenvertaisessa valintatilanteessa mahdollisia vaihtoehtoja muihin ryhmän jäseniin ja heidän tekemiin valintoihin. Toiseksi normien vaikutus voidaan havaita ryhmän jäsenen toimiessa muun ryhmän odotusten vastaisesti. Tällaisessa tilanteessa muu ryhmä pyrkii vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen niin, että käytös muuttuisi odotusten mukaiseksi. Tällaista käytöstä kutsutaan normin lähettämiseksi.⁷⁷

Normin lähettäminen on yksi ryhmäpaineen muoto. Ryhmäpainetta voi esiintyä myös roolivaatimusten lähettämisen muodossa, jos yksilön käyttäytyminen poikkeaa tämän rooliodotusten mukaisesta käyttäytymisestä.⁷⁸

2.5 Ryhmän roolirakenne

Samalla kun normit konformoivat eli yhdenmukaistavat, niin roolit differentioivat eli eriyttävät ryhmää. Roolien avulla ryhmä tehostaa toimintaansa monipuolistamalla ryhmän jäsenten hyväksytyjä käyttäytymismalleja kuitenkin siten, että roolit määrittävät hyväksytyn käyttäytymisen rajat.⁷⁹ Käyttäytymismallien monipuolistumisen lisäksi roolit mahdollistavat ryhmän jäsenten keskinäisen työnjaon. Roolit lisäävät myös ryhmän toiminnan ennustettavuutta ja järjestystä ryhmässä.⁸⁰

Ryhmällä on aina jonkinlainen roolirakenne. Roolit voivat syntyä epävirallisesti, kuten vitsinkertojan rooli tai ne voivat olla virallisia ja ryhmään määrättyjä, kuten puheenjohtajan tai sihteerin rooli.⁸¹

Ryhmässä virallisten roolien lisäksi havaittavat roolit voidaan jakaa tehtävärooleihin, ylläpitäviin rooleihin ja yksilöllisiin rooleihin.⁸² Nämä roolit eivät välttämättä jakaudu

⁷⁶ Eskola, Jauhiainen 1993, s. 121.

⁷⁷ Helkama, Rainio 1974, s. 199.

⁷⁸ Helkama, Rainio 1974, s. 208-209.

⁷⁹ Helkama, Rainio 1974, s. 222.

⁸⁰ Pennington 2005, s. 90.

⁸¹ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 268-269.

suoraan virallisten roolien mukaan. Yhdellä ryhmän jäsenellä saattaa olla useampia rooleja, eikä kaikkia rooleja välttämättä edes ole jokaisessa ryhmässä. Esiintyvien roolien määrä saattaa vaihdella ryhmän muodostumisen vaiheen ja ryhmän tehtävän mukaan.

Tehtävärooleihin voidaan katsoa kuuluvan: aloitteen tekijän, tiedon etsijän, mielipiteiden selventäjän, tietojen antajan, mielipiteen ilmaisijan, koordinaattorin, toimintojen suuntaajan, arvioijan, motivoijan ja sihteerin roolit.⁸³

Ryhmän toimintoja ylläpitäviin rooleihin kuuluu: rohkaisijan, tasapainottajan, kompromissintekijän, sillanrakentajan, havainnoijan ja seuraajan roolit.⁸⁴

Yksilökeskeisiä käyttäytymismalleja mihin tahansa rooleihin liittyen ovat: aggressiivinen, tukahduttava, piittaamaton, dominoiva, tukeutuva ja tiettyä näkökohtaa painottava käyttäytymismalli.⁸⁵

Ryhmässä esiintyvien roolien tunnistaminen ja nimeäminen eivät sinänsä ole yhtä tärkeitä, kuin tieto siitä, millaisia rooleja ryhmä tarvitsee kehittääkseen toimintaansa. Ryhmän tehtävfunktiot vaativat erilaisia rooleja kuin ryhmän ylläpitävät toiminnot. Ryhmän muodostumisen vaiheesta riippuen tietyt roolit korostuvat ja tiettyjä rooleja joudutaan vaimentamaan.⁸⁶

Roolikäyttäytyminen muodostuu muiden ryhmän jäsenten rooliodotuksista ja yksilön omasta näkemyksestä tehtävän vaatimia rooleja kohtaan.⁸⁷ Virallisissakin ryhmissä ryhmän jäsenille on usein annettu vain tehtävänimike ja tehtävänkuvaan kuuluvat tehtävät. Se, millä tavalla jokainen tehtävänsä ryhmässä hoitaa, jää usein yksilön harteille.

Rooliristiriitoja syntyy, jos ryhmän jäsenten odotukset tiettyä roolia kohtaan eroavat paljon toisistaan. Tällöin on kyseessä roolinsisäinen ristiriita. Jos yhdellä ryhmän jäsenistä on samaan aikaan useita rooleja, saattaa syntyä roolienvälinen ristiriita. Roolienvälisen ristiriidan aiheuttaa vaikeus täyttää kaikkiin rooleihin kohdistuvat

⁸² Juuti 1989, s. 121.

⁸³ Juuti 1989, s. 121.

⁸⁴ Juuti 1989, s. 122.

⁸⁵ Juuti 1989, s. 123.

⁸⁶ Juuti 1989, s. 124.

⁸⁷ Juuti 1989, s. 119.

odotukset yhtä aikaa. Rooliristiriidan voi aiheuttaa myös roolin ja persoonan yhteensopimattomuus.⁸⁸

2.6 Viestintä ja kommunikaatio ryhmässä

Viestintä eli kommunikaatio ryhmässä on dynaaminen eli muuttuva prosessi, jossa vaihdetaan tietoja yksilöiden välillä. Viestinnän tärkeä merkitys ryhmän toiminnalle on helppo ymmärtää. Vaihtamalla informaatiota voidaan poistaa epävarmuutta, kohdentaa ryhmän toimintaa ja luoda järjestystä ryhmään.⁸⁹

Viestintä on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustekijä. Ilman jonkinlaista viestintää ei ole vuorovaikutusta.⁹⁰ Viestinnästä voidaan lähetettävän viestin lisäksi erottaa kolme ominaispiirrettä: viestin lähettäjä ja vastaanottaja, viestintäkanava sekä viestiin kuulumaton häiriö tai taustahäly (noise).⁹¹

Viestinnän dynaamisen luonteen tarkastelua helpottaa viestinnän jakaminen aiempaa pienempiin osiin viestintämallin avulla. Viestintämallissa voidaan erotella lähetettävä viesti, viestin lähettäjä, kanava ja siinä vaikuttavat häiriöt, viestin havainnoiminen, vastaanottaja, vastaanottajan valikointi viestin sisällöstä, vastaanottajan tulkinta viestistä sekä vastaanotettu viesti. Kaikissa näissä viestinnän vaiheissa viestin sisältö voi osiltaan muuttua. Samalla tavalla viestinnän dynaamisuuteen vaikuttaa viestin vastaanottajan viestin lähettäjälle antama palaute viestin sisällöstä.⁹²

Viestin välittyminen yksilöltä toiselle on siis monivaiheinen ja muutosherkkä prosessi. Tästä syystä viestintä voi vääristyä useista eri syistä viestintämallin mukaisen esityksen jokaisessa vaiheessa.⁹³

Ryhmien viestintärakenne vastaa usein ryhmän status- ja attraktiorakenteita.⁹⁴ Toisensa kanssa viihtyvät ja toisilleen tutut henkilöt ovat mieluusti kanssakäymisessä keskenään. Toisaalta ryhmässä johtajan asemassa olevan henkilön kommunikaatioala on usein muita ryhmän jäseniä laajempi. Korkeassa asemassa

⁸⁸ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 269.

⁸⁹ Juuti 1989, s. 143.

⁹⁰ Pennington 2005, s. 17.

⁹¹ Helkama, Rainio 1974, s. 250.

⁹² Juuti 1989, s. 146.

⁹³ Juuti 1989, s. 147.

⁹⁴ Eskola 1986, s. 155.

oleva ryhmän jäsen on usein vuorovaikutuksen aloittaja ja häneen pyritään usein ottamaan kontaktia sekä ryhmän sisältä että ulkopuolelta.⁹⁵

Ryhmän kommunikaatorakenteen ja ryhmän jäsenen aseman vaikutusta ryhmän tehokkuuteen on tutkittu muokkaamalla koeryhmien viestintärakenne keinotekoisesti vastaamaan hajautettuja ja keskitettyjä viestintärakenteita. Hajautetuissa ryhmissä viestintärakenteet olivat ympyrän ja C-kirjaimen muotoisia. Keskitetyt viestintärakenteet muistuttivat taas tähteä ja Y-kirjainta. Näille erilaisille ryhmille annettiin tehtäviä, joiden ratkaiseminen vaati viestimistä muiden ryhmän jäsenten kanssa.⁹⁶

Kokeen tulokset osoittivat, että keskitetty viestintärakenne, jossa yksi henkilö oli yhteydessä kaikkiin ryhmän jäseniin, sai ryhmän toimimaan usein tehokkaammin kuin hajautettu viestintärakenne.⁹⁷

2.7 Valta ja status

Valta tutkimuskohteena liittyy vahvasti ryhmän rakenteeseen. Valtaa ei voi olla olemassa ilman yksilön suhdetta toiseen yksilöön tai asiaan. Tämä tekee vallasta osan sosiaalipsykologisen tutkimuksen ydinaluetta siirtämällä näkökulmaa yhä kauemmas psykologian yksilöpainotteisesta tutkimuskentästä⁹⁸

Henkilön statuksella tarkoitetaan hänen arvoasemaa ryhmässä. Yksilön status ryhmässä muodostuu niistä ominaisuuksista, joita kaikki ryhmän jäsenet arvostavat. Ryhmän toimintaan liittymättömät ominaisuudet eivät lisää yksilön statusta ryhmässä, vaikka ne saattavat lisätä yksilön attraktiivisuutta tiettyjen ryhmän jäsenten keskuudessa.⁹⁹ Henkilöt, joilla on korkea status, ovat siis ryhmälle arvokkaampia kuin henkilöt, joilla on matala status. Korkeamman statuksen omaavilla on usein myös enemmän valtaa ryhmässä. Tämä liittyy vallan käsitteen statukseen.¹⁰⁰

⁹⁵ Eskola 1986, s. 155.

⁹⁶ Eskola 1986, s. 155.

⁹⁷ Eskola 1986, s. 156.

⁹⁸ Eskola 1986, s. 111.

⁹⁹ Helkama, Rainio 1974, s. 255.

¹⁰⁰ Helkama, Rainio 1974, s. 260.

Valta voidaan jakaa kuuteen eri kategoriaan: palkintovaltaan, mallin valtaan, informaatiovaltaan, lailliseen valtaan, asiantuntijavaltaan ja pakkovaltaan.¹⁰¹ Palkintovaltaa käyttäessään johtaja voi palkita ryhmän jäseniä heidän tärkeinä pitämillään aineellisilla hyödykkeillä, psyykkisillä palkinnoilla, kuten kiitoksella, tai vaikuttaa työskentely-ympäristöön poistamalla työskentelyä haittaavia tai häiritseviä tekijöitä. Henkilön status tuo yleensä lisää palkintovaltaa. Korkean statuksen omaavaan henkilön kiitos koetaan usein arvokkaammaksi, kuin matalan statuksen haltijan osoittama kiitos tai kehu.¹⁰²

Mallin vallalla tarkoitetaan esimerkiksi yhden ryhmän jäsenen käyttäytymismallia, joka sopii koko ryhmälle. Muiden ryhmän jäsenten havaitessa tämän käyttäytymismallin toimivuuden, alkavat he toimia samalla tavalla ja antavat samalla käyttäytymismallin alun perin käyttöön ottaneelle mallin valtaa. Mallin vallassa ryhmän jäsenet arvostavat tiettyä ryhmän jäsentä. Tämä henkilö toimii ikään kuin mallina ryhmän yhteisestä identiteetistä.¹⁰³

Informaatiovaltaa voi havaita silloin, kun jollain ryhmän jäsenellä on etuoikeus saada tietoa, johon muulla ryhmällä ei ole mahdollisuutta. Tämä henkilö voi käyttää informaatiovaltaa käännäyttämällä muita ryhmän jäseniä oman kantansa taakse saamansa tiedon avulla.¹⁰⁴

Laillinen valta liittyy ryhmän rakenteen virallistettuun muotoon, kuten ryhmän hierarkiaan ja vakiintuneisiin sääntöihin ja normeihin. Laillisessa vallassa ryhmän jäsenet hyväksyvät tietyn henkilön vallan heihin tämän ulkoisen statuksen tai ryhmän kyseiselle henkilölle itse delegoimansa vallankäytön oikeuden vuoksi.¹⁰⁵

Asiantuntijavalta perustuu tietyn henkilön henkilökohtaiseen tietämykseen tai osaamiseen. Ryhmän jäsenten tiedostaessa tarvitsevansa kyseisen henkilön asiantuntijuutta saavuttaakseen päämääränsä he tulevat tästä ryhmän jäsenestä riippuvaisiksi. Tämä riippuvuussuhde tuo yksilölle asiantuntijuusvaltaa.¹⁰⁶

¹⁰¹ Pennington 2005, s. 121.

¹⁰² Helkama, Rainio 1974, s. 264.

¹⁰³ Pennington 2005, s. 121.

¹⁰⁴ Pennington 2005, s. 121.

¹⁰⁵ Helkama, Rainio 1974, s. 267.

¹⁰⁶ Helkama, Rainio 1974, s. 266.

Pakkovaltaa käyttävällä on mahdollisuus rankaista ryhmän jäseniä heidän toimiessaan tämän tahtoa vastaan. Pakkovallan käyttö herättää usein negatiivisia tunteita ja johtaa usein periksi antoon, joka ei taas välttämättä vie ryhmää yhdessä määritettyä tavoitetta kohti, vaan saattaa tehdä yhden ryhmän jäsenen henkilökohtaisista tavoitteista ryhmän yhteisiä tavoitteita huomattavasti tärkeämmän.¹⁰⁷

Valtatutkimuksen pääpaino on kohdistunut kahden eri kysymyksen suuntaan. Ensinnäkin, minkälaisille henkilöille valta keskittyy ja toiseksi, minkälainen valtasuhteiden rakenne on ryhmän toiminnan kannalta tehokkain.¹⁰⁸

Ongelmallisinta etsittäessä vastausta ensimmäiseen kysymykseen on ollut varmojen ja pysyvien vastausten löytäminen. Lueteltaessa hyvän johtajan persoonallisia piirteitä on havaittu, että hyvät johtajat saattavat erota suurestikin toisistaan ja äärimmäisissä tapauksissa he saattavat olla jopa lähes toistensa vastakohtia. Tutkimusten johdosta on päädyttykin esittämään hyvä johtajuus enemmän tilannesidonnaiseksi, kuin tiettyjen persoonallisten ominaisuuksien summaksi.¹⁰⁹

Ryhmän valtarakenteiden tutkimuksessa on todettu, että ryhmä pääsee useimmiten parhaisiin tuloksiin, kun valtaa on keskitetty. Samalla kuitenkin ryhmän muille jäsenille on jätetty mahdollisuus vaikuttaa ryhmän tärkeiksi kokemiin päätöksiin. Vallan liiallinen keskittäminen johti monesti ryhmässä viihtymisen vähenemiseen, eikä tehokkuudessa kuitenkaan havaittu vastaavanlaista muutosta parempaan suuntaan. Hajotettu valtarakenne saattoi lisätä ryhmässä viihtymistä, mutta ryhmän toiminta oli usein tehotonta.¹¹⁰

¹⁰⁷ Pennington 2005, s. 122.

¹⁰⁸ Eskola 1986, s. 121.

¹⁰⁹ Eskola 1986, s. 122.

¹¹⁰ Eskola 1986, s. 124-125.

3 YKSILO RYHMÄSSÄ

Edellisessä luvussa käsiteltiin ryhmään liittyviä ilmiöitä ja ryhmässä vallitsevia prosesseja. Yksilön tarvetta kuulua ryhmään sivuttiin hieman kerrottaessa psyyke- ja epävirallisista ryhmistä. Tässä luvussa kuvataan muita ihmisen sosiaalisuutta selittäviä teorioita sekä ryhmäjäsenyyden vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen.

3.1 Sosiaalinen identiteetti

Sosiaalisen identiteetin teoria perustuu Henry Tajfelin ajatuksiin ja on eräänlaista jatkumoa sosiaalisen vertailun teorialle.¹¹¹ Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilö määrittelee itseään ryhmäjäsenyyksien kautta ja pyrkii saavuttamaan ryhmälleen etua muihin ryhmiin verrattuna.¹¹²

Tajfel teki 1960-luvulla toteuttamiensa ryhmäkokeiden perusteella johtopäätöksen, että ihmisen minäkäsitys ja identiteetti liittyvät ryhmäjäsenyyteen tai sosiaaliseen rooliin. Vastatessaan kysymykseen ”kuka minä olen?” yksilö kuvaa usein itseään suhteessa ryhmäjäsenyyteen, esimerkiksi vastaamalla ”olen kadetti”.¹¹³

Tajfelin oletuksen mukaan ihmisellä on usein myönteinen kuva itsestään. Koska hän näki identiteetin rakentuvan osittain suhteessa ryhmäjäsenyyksiin, pyrkivät yksilöt näkemään oman ryhmänsäkin myönteisenä.¹¹⁴

Sosiaalisen identiteetin teoriaa sosiaalisen vertailun teorian jatkumona kuvaa Tajfelin ja Turnerin ajatus siitä, että ryhmän jäsenet arvioivat oman ryhmänsä arvoa vertailemalla sitä muihin ryhmiin. Jos pystymme perustelemaan itsellemme oman ryhmän paremmuuden johonkin toiseen ryhmään verrattuna, voimme ottaa osan kunniaa myös itsellemme.¹¹⁵

Sosiaaliseen identiteettiin viittaa osittain myös viiteryhmän käsite. Viiteryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon yksilö vertaa itseään. Tiettyyn ryhmään kuulumisen ei välttämättä tarkoita sitä, että yksilö omaksuu ryhmän normit ja arvostukset.

¹¹¹ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 312.

¹¹² Pekka Kuusela: Sosiaalipsykologia –yksilöstä yhteiskuntaan, Kuopio 2007, s. 38.

¹¹³ Liisa Eränen, Olli Harinen, Juha Jokitalo (toim. Mikko Valtanen): Johtamisen sosiaalipsykologia, Helsinki 2008, s. 32, Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 311-312.

¹¹⁴ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 312.

¹¹⁵ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 312.

Maanpuolustuskorkeakoulussa tällaisena viiteryhmänä voisi käsittää eri puolustushaaroissa opiskelevat saman vuosikurssin kadetit. Esimerkiksi merisotalinjalla opiskeleva kadetti saattaa verrata omia normejaan tai arvostuksiaan muiden puolustushaarojen saman vuosikurssin kadettien muodostamien ryhmien normeihin ja arvostuksiin.¹¹⁶

3.2 Sosiaalinen helpontuminen ja sosiaalinen laiskottelu

Ryhmäjäsennyden vaikutukset yksilöön voidaan jakaa suorituksen tasoon vaikuttaviksi ja toisaalta työskentelytapaan vaikuttaviksi. Sosiaalisen helpontumisen teoria liittyy yksilön suorituksen tason muuttumiseen muiden ollessa läsnä, kun taas sosiaalisella laiskottelulla kuvataan ryhmän jäsenten tapaa työskennellä ryhmässä.

Sosiaalisen helpontumisen teorialla selitetään yleisön vaikutusta yksilön suoritukseen. Sosiaalisen helpontumisen viettiteorialla pyritään selittämään tiettyjen suoritusten tason parantumista yleisön edessä esitettyinä ja tiettyjen suoritusten tason laskemista samanlaisessa tilanteessa. Teoriassa on lähestytty asiaa tarkastelemalla emotionaalista viritystä muiden ihmisten läsnäolon aikana ja tämän aktiivitaso kohoamisen vaikutusta yksilön suoritukseen.¹¹⁷

Tiettyjen suoritusten tason paranemisen ja toisten laskemisen ristiriitaa on selitetty hallitsevien reaktioiden esiintymistodennäköisyyden kasvamisella. Jos suoritus on hyvin harjoiteltu ja siinä on onnistuttu useasti, on onnistuneeseen suoritukseen johtaneista toimenpiteistä muodostunut yksilölle hallitsevia reaktioita. Emotionaalisen aktiivitaso kohoessa muiden henkilöiden seurassa, nämä reaktiot tulevat tiedostamatta esiin henkilön käyttäytymisessä ja johtavat suorituksen paranemiseen. Jos suoritusta ei ole harjoiteltu, eikä onnistuneeseen suoritukseen johtaneista toimenpiteistä ole muodostunut hallitsevia reaktioita, kasvaa todennäköisyys epäonnistua aktiivitaso kohoamisen myötä.¹¹⁸

Alun perin Ringelmann-efektiksi kutsuttua sosiaalista laiskottelua esiintyy usein ryhmän työskentelyssä. Tätä ilmiötä on selitetty sosiaalisen vaikutuksen teorian ja yhteisen ponnistelun mallin avulla.¹¹⁹

¹¹⁶ Gorpe 1984, s. 49.

¹¹⁷ Pennington 2005, s. 54.

¹¹⁸ Eskola 1984, s. 82.

¹¹⁹ Pennington 2005, s. 58.

Sosiaalisen vaikutuksen teoria perustuu yksilön sosiaalisen voiman ja vaikutuksen vähenemiseen ryhmäkoon kasvaessa. Monijäsenisen ryhmän työskennellessä saman tehtävän parissa, ryhmän jäsenten tuntemus omasta vastuustaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan päämäärän saavuttamiseksi saattaa vähentyä. Tämä saattaa johtaa vastuun siirtämiseen muulle ryhmälle ja sosiaaliseen laiskotteluun.¹²⁰

Yhteisen ponnistuksen malli on sosiaalisen laiskottelun teoriaa yksityiskohtaisempi. Mallin erottaa sosiaalisen laiskottelun teoriasta yksilön motivaation ja arvostusten huomioonottaminen. Yhteisen ponnistuksen mallin avulla voidaan ennustaa, milloin sosiaalista laiskottelua voi esiintyä. Sosiaalisen laiskottelun esiintyminen on epätodennäköisempää, jos ryhmän jäsenet: uskovat omien ponnistustensa vaikuttavan positiivisesti ryhmän tulokseen, arvostavat tehtävän onnistumisen tuomaa palkkiota, arvostavat muita ryhmän jäseniä ja uskovat yksilöllisen ponnistuksen tulevan havaituksi ja palkituksi.¹²¹

Sosiaalisen laiskottelun teoriaa ja yhteisen ponnistuksen mallia yhdistää ajatus siitä, että sosiaalinen laiskottelu koskee samalla tavalla kaikkia ryhmän jäseniä. Tilanteessa, jossa vain yksi tai muutama ryhmän jäsenistä jättää osallistumatta ryhmän työskentelyyn, voidaan puhua vapaamatkustajuudesta. Vapaamatkustajuuden vastakohtana on tilanne, jossa yksilö kokee tekevänsä työn koko ryhmän puolesta. Tämä saattaa aiheuttaa henkilössä tunteen hyväksikäytöstä, joka taas johtaa työpanoksen laskemiseen. Sosiaalisessa kompensaatiossa joku tai jotkut ryhmän jäsenistä tuntevat muiden olevan kyvyttömämpiä tai haluttomia suoriutumaan ryhmälle annetusta tehtävästä ja panostavat näin ollen itse enemmän tavoitteen saavuttamiseksi.¹²²

3.3 Ryhmässä vaikuttaminen

Ryhmässä vaikuttamiseen liittyy ryhmän tilanne ja normirakenne, yksilön persoonalliset ominaisuudet, yksilön rooli ja asema ryhmässä, ryhmän konformisuus ja koheesio sekä ryhmässä muodostunut viestintärakenne. Tästä syystä ei voida esittää yleistettävää mallia siitä, miten ryhmässä pystyy parhaiten vaikuttamaan.

¹²⁰ Pennington 2005, s. 60.

¹²¹ Pennington 2005, s. 60-61.

¹²² Pennington 2005, s. 61-62.

Ryhmässä, joissa on korkea koheesio, on usein myös vain pientä vaihtelua konformisuudessa. Ryhmän vaikea tilanne lisää koheesiota entisestään ja vaikuttaa samalla konformisuuteen. Vaikea tilanne kasvattaa normipainetta ja sanktioiden ankaruutta normeista poikettaessa.¹²³ Yhdessäoloryhmässä, joissa ei ole ulkopuolelta tulevaa tai tehtäväfunktion tuomaa painetta, sallitaan enemmän yksilöllisiä eroavaisuuksia ryhmän jäsenten kesken.¹²⁴

3.4 Ryhmän päätöksenteko ja ryhmäajattelu

Ryhmän päätöksentekoa käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että ryhmien tekemät päätökset ovat usein rohkeampia, kuin ryhmän jäsenten yksilölliset mielipiteet päätettävästä asiasta. Tätä ilmiötä on kutsuttu riskisiirtymäksi. Ilmiö sai paljon huomiota ja lisätutkimuksissa havaittiin, että riskisiirtymän lisäksi ryhmän päätöksenteossa voidaan havaita yksilöiden mielipiteiden keskiarvoa varovaisempia päätöksiä, varovaisuussiirtymää. Näiden ilmiöiden todettiin olevan esimerkkejä ilmiöstä nimeltä ryhmäpolarisaatio. Ryhmäpolarisaatiossa ryhmän päätös sijoittuu kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteistä muodostetussa janassa lähemmäksi janan jompaakumpaa päätä. Siirtymän syitä on selitetty ryhmän jäsenten mielipiteiden suurella hajonnalla. Hajonta saattaa siirtää ryhmän päätöstä siihen suuntaan, mihin jäsenten yksittäiset mielipiteet painottuvat. Päätöksenteosta keskusteltaessa keskustelua hallitsevat enemmistön mielipiteet. Vähemmistön mielipiteet muuttuvat ryhmäpaineen alla ja päätös siirtyy enemmistön suuntaan.¹²⁵

Ryhmäpolarisaatiota havaittiin esiintyvän pääsääntöisesti päätöksissä, jotka vaativat tiettyä riskinottoa. Tunnearvoltaan neutraaleissa päätöksentekotilanteissa havaittiin ryhmän päätöksenteon useimmiten vastaavan yksittäisten mielipiteiden keskiarvoa. Tämänkaltaista päätöksen keskimääräistymistä kutsutaan normaalistumiseksi.¹²⁶

Ryhmän päätöksenteossa esiintyvää negatiivista ilmiötä kutsutaan ryhmäajatteluksi. Ryhmäajattelussa päätöksentekoa ohjaa enemmän tarve päästä yksimieliseen ratkaisuun kuin parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen. Ryhmäajattelua saattaa esiintyä hyvin kiinteissä ryhmissä. Kiinteässä ryhmässä ryhmää ylläpitävät toiminnot

¹²³ Helkama, Rainio 1974, s. 218.

¹²⁴ Helkama, Rainio 1974, s. 219.

¹²⁵ Pennington 2005, s. 166-168.

¹²⁶ Helkama, Liebkind, Myllyniemi 2001, s. 282-283.

saattavat korostua liikaa ja ryhmän toiminta joutuu epätasapainoon suhteessa ryhmän tehtävfunktioihin.¹²⁷

¹²⁷ Pennington 2005, s. 170.

4 RYHMÄJÄSENYYDEN JA JOHTAJUUDEN VÄLINEN YHTEYS

Johtaminen voidaan käsittää tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi, käyttäytymiseksi, joka saa alaisissa aikaan tietynlaisia reaktioita.¹²⁸ Johtajan käyttäytymiseen taas vaikuttaa hänen persoonallisten ominaisuuksiensa lisäksi johtamansa ryhmän ja koko toimintaympäristön ilmapiiri.¹²⁹ Nykyisin johtamisen onnistumista tai epäonnistumista ei enää pyritä selittämään pelkästään johtajan ominaisuuksien avulla, vaan johtaminen nähdään usein toimintana, jatkuvana prosessina, jonka onnistumiseen vaikuttaa johtajan yksilölliset ominaisuudet, käyttäytyminen, vallitseva tilanne ja sosiaalinen ympäristö.¹³⁰

Karkean jaottelulla ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) voidaan käsitteinä erottaa toisistaan. Brymanin mukaan johtajuus rakentuu kolmen peruselementin varaan: muihin ihmisiin vaikuttamiseen, ryhmädynamiikkaan ja toiminnan tavoitteisiin.¹³¹ Johtajuus ilmenee aina suhteessa muihin ihmisiin, kun taas johtamisesta puuttuu ihmisiä sitouttava ulottuvuus.¹³²

Johtamisen ja johtajuuden välistä eroa voidaan selittää myös yritysjohtamisessa usein käytetyllä jaolla liikkeen johtamiseen (management) ja esimiehenä toimimiseen (leadership).¹³³

Hyvän johtajan ominaisuuksista on mahdotonta tehdä kattavaa luetteloa. Erilaisissa tilanteissa painottuvat eri ominaisuudet. Tuloksellisen johtamiskäyttäytymisen löytäminen vaatiikin yksilön omien johtamisvalmiuksien ja toimintaympäristön analysointia ja yhteensovittamista.¹³⁴

Vaikka piirretutkimuksissa on todettu, ettei hyvillä johtajilla ole yhteisiä ominaisuuksia, niin tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että johtajalta odotetaan ryhmässä tietynlaista käyttäytymistä enemmän kuin muilta ryhmän jäseniltä. Johtajien odotetaan olevan tavoitesuuntautuneita, luovalla tavalla ongelmia

¹²⁸ Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey: Tilannejohtaminen, Jyväskylä 1990, s. 83, Erkki Asp, Matti Peltonen: Työelämän sosiologia, Keuruu 1991, s. 230.

¹²⁹ Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus, Keuruu 1995, s. 13-16.

¹³⁰ Juuti 1989, s. 153-155.

¹³¹ Vesa Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1 tutkimuksia N:o 13, Helsinki 2000, s. 40.

¹³² Nissinen 2000, s. 41.

¹³³ Asp, Peltonen 1991, s. 230.

¹³⁴ Nissinen 2000, s. 37.

ratkaisevia, sosiaalisissa tilanteissa aloitteellisia, itseensä luottavia, toimistaan vastuuta ottavia, pettymyksiä ja stressiä sietäviä sekä kykeneviä vaikuttamaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen.¹³⁵

4.1 Johtajan rooli ryhmässä

Johtamistoiminnassa onnistuneiden johtajien ominaisuuksien eroavaisuuksista voidaan päätellä, että erilaisissa ryhmissä johtajan rooleille asetetaan erilaisia odotuksia. Johtajan rooleista voidaan erottaa tehtäväkeskeiset ja ihmissuhdesuuntautuneet roolit.¹³⁶

Johtajan tehtäväkeskeisiksi rooleiksi voidaan erään jaottelun mukaan lukea seuraavat.¹³⁷

1. Aloitteentekijä

- Punnitsee eri ratkaisuvaihtoehtoja, havaitsee ja määrittelee mahdolliset ongelmat, esittää ideoita ja järjestelelee tietoa.

2. Uuden tiedon etsijä

- Pyytää lisätietoa ja tarkennuksia esitettyihin ehdotuksiin.

3. Koordinoija

- Muodostaa esitettyjen asioiden välisiä yhteyksiä, pyrkii yhdistämään osaryhmien toimintoja.

4. Tiivistäjä

- Vetää yhteen esitettyjä asioita.

5. Asioiden ja ilmiöiden selventäjä ja syventäjä

- Antaa esimerkkejä esitetyistä ideoista ja pyrkii kuvittelemaan ajatuksen toteuttamisen ja sitä seuraavat tulokset.

6. Toteutusmahdollisuuksien koettelija

- Kokeilee käytännössä esitettyjä ideoita.

¹³⁵ Jouko Lönnqvist: Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Helsinki 1994, s. 24.

¹³⁶ Juuti 1989, s. 156, Sigvard Rubenowitz: Organisaatiopsykologia, Espoo 1989, s. 116-117.

¹³⁷ Juuti 1989, s. 156.

7. Arvioija

- Arvioi ryhmän saavuttamia tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja standardeihin.

8. Diagnosoija

- Pohtii suorittamisen etenemistä ja mahdollisia eteen tulevia esteitä.

Johtajan ihmissuhdesuuntautuneista rooleista voidaan erotella ainakin seuraavat:¹³⁸

1. Kannustaja

- Hyväksyy ryhmän jäsenet ja heidän ajatukset. Tarvittaessa tukee, kannustaa ja rohkaisee ryhmän jäseniä ja heidän ajatuksia.

2. Osallistumisen mahdollistaja

- Antaa jokaiselle mahdollisuuden ja aikaa esittää omia ajatuksiaan. Ottaa muiden mielipiteet huomioon.

3. Standardien asettaja

- Ehdottaa ryhmälle normeja, joiden mukaan ryhmän päätöksentekoa ja työskentelytapoja voidaan arvioida.

4. Ryhmän tunnetilojen ilmaisija

- Aistii ryhmän työskentelyilmapiirin ja ryhmässä esiintyviä tunnetiloja sekä välittää niitä muille ryhmän jäsenille.

5. Jännitteiden ja ristiriitojen vähentäjä

- Vähentää jännitteitä ja ristiriitoja huumorin ja järjeistämisen avulla.

6. Yhteisnäkemyksen syntymisen mahdollistaja

- Antaa kompromissiehdotuksia

Edellä mainitut roolit voidaan rinnastaa myös aikaisemmin esitettyihin ryhmässä vaikuttaviin tehtävfunktioihin ja ylläpitäviin toimintoihin.

¹³⁸ Juuti 1989, s. 157.

Tehtäväkeskeisen käyttäytymisen määrä kertoo siitä, miten paljon johtaja tuntee tarvetta määrittää tehtävien suorittamista jokaisen ryhmän jäsenen tehtävien ja tehtävän suoritustavan tarkkuudella.¹³⁹

Ihmissuhdekäyttäytymisen määrä taas kertoo siitä, kuinka korkealle johtaja on arvottanut hyvät henkilökohtaiset ihmissuhteet ryhmän jäseniin. Mahdollisia tapoja, joilla johtaja voisi tähän pyrkiä, ovat esimerkiksi avoin viestintä, vastuun jakaminen ja alaisten kykyjen käytön mahdollistaminen.¹⁴⁰

Ohion yliopiston liiketaloudellisessa tutkimustoimistossa aloitettiin vuonna 1945 joukko johtajuustutkimuksia, joiden tarkoituksena oli tunnistaa ja kyetä erittelemään johtamisen eri ulottuvuudet.¹⁴¹

Tutkimuksissa päädyttiin jakamaan johtaminen kahteen ulottuvuuteen, tehtäväsuuntautuneisuudeksi ja ihmissuhdesuuntautuneisuudeksi.¹⁴² Jaon perusteella tutkimusryhmä kehitti kyselylomakkeen (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ), jolla pyrittiin kuvaamaan sitä, miten esimies toimii.¹⁴³ Kysely koostui 30 osiosta, joista 15 mittasi johtajan toiminnan ihmiskeskisyyttä ja saman verran tehtäväkeskisyyttä.¹⁴⁴

Tutkijat päättelivät ihmiskeskisyyden ja tehtäväkeskisyyden olevan kaksi toisistaan riippumatonta johtamisen ulottuvuutta. Korkeat pisteet toisessa, eivät välttämättä merkinneet matalaa pistemäärää toisessa. Johtamista kuvattiin seuraavalla tavalla:¹⁴⁵

¹³⁹ Matti Peltonen, Pekka Ruohotie: Ihmisten johtaminen, Keuruu 1991, s. 51.

¹⁴⁰ Peltonen, Ruohotie 1991, s. 51-52.

¹⁴¹ Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Espoo 1983. s. 87, Juuti 1989, s. 177.

¹⁴² Juuti 1989, s. 178, Blanchard, Hersey 1983, s. 88.

¹⁴³ Blanchard, Hersey 1983, s. 88, Juuti 1989, s. 177.

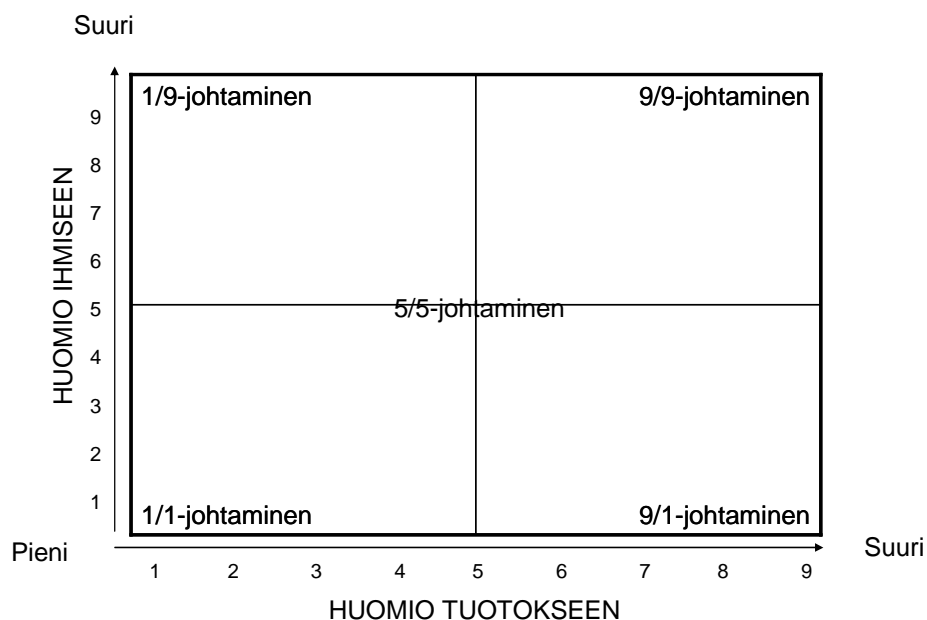
¹⁴⁴ Blanchard, Hersey 1983, s. 88

¹⁴⁵ Blanchard, Hersey 1983, s. 88-89.



KUVA 2. Johtajuusneliöt

Robert R. Blake ja Jane S. Mouton kehittivät johtamisruudukon (Managerial grid), joka perustui johtajan arvojen ja asenteiden analysointiin. Johtamisruudukossakin käytetään samoja johtamisen ulottuvuuksia ja tästä syystä malleja voidaan pitää yhtenevinä, vaikka Ohion yliopistossa tehdyissä tutkimuksissa mitattiin johtajan asenteiden lisäksi myös johtajan käyttäytymistä.¹⁴⁶



KUVA 3. Johtamisruudukko¹⁴⁷

Blaken ja Moutonin mukaan johtamisruudukossa on havaittavissa viisi ns. aitoa johtamistyyliä. 9/1-johtajan huomio kiinnittyy suurimmaksi osaksi työn

¹⁴⁶ Juuti 1989, s. 179, Blanchard, Hersey 1983, s. 89-90.

¹⁴⁷ Juuti 1989, s. 180, Blanchard, Hersey 1983, s. 90, Asp, Peltonen 1991, s. 243.

tuloksellisuuteen. 1/9-johtajaa kiinnostaa pääasiassa henkilöstön väliset ihmissuhteet, eikä hän kiinnitä juurikaan huomioita hallinnolliseen johtamiseen liittyviin tehtäviin. 1/1-johtaja ei osoita kiinnostusta kummankaan johtamisen ulottuvuuden osalta. 5/5-johtaja pyrkii huomioimaan sekä tuotannolliset tavoitteet että henkilöstön toiveet ja tarpeet jossakin määrin. 9/9-johtaja tavoittelee erinomaista tulosta hyödyntämällä henkilöstön tietoja ja taitoja mahdollisimman paljon.¹⁴⁸

Sekä Ohion yliopiston suorittamien tutkimusten tuloksista että Blaken ja Moutonin johtamisruudukosta voidaan tehdä johtopäätökset, että teoreettisesti parhaassa johtamistyyliässä otetaan huomioon sekä tuotannolliset tavoitteet, että henkilöstön tarpeet ja toiveet.¹⁴⁹

Yhtä oikeaa johtamistapaa korostavien tutkimusten jälkeen johtamisen tutkimuksen huomio alkoi kääntyä mukautuvan johtamiskäyttämisen¹⁵⁰, johtamisen tilannesidonnaisuuden¹⁵¹, johtamisen tehokkuuden¹⁵² ja transformationaalisen/transaktionaalisen¹⁵³ johtamisen suuntaan. Näissäkin johtamisen kuvauksissa on edelleen havaittavissa johtamisen ulottuvuuksien jakoa tehtävien/asioiden sekä ihmisten johtamisen välille.

Johtajan rooliin kohdistuu tiettyjä rooliodotuksia kuten muihinkin ryhmässä esiintyviin rooleihin. Johtajan tehtäviksi ryhmässä voidaan Gorpen mukaan lukea: normatiivinen, instrumentaalinen, sosiaalinen, edustuksellinen ja neuvotteluosapuolena toimimisen tehtävä.¹⁵⁴

Normatiivisella tehtävällä tarkoitetaan johtajan vastuuta ryhmän normien muodostamisen ohjaajana. Johtaja määrittää ryhmälle päämäärät ja tavoitteet.

Instrumentaalinen tehtävä merkitsee niiden keinojen käytön valvontaa, mitä tarvitaan tehtävän täyttämiseksi.

¹⁴⁸ Juuti 1989, s. 180.

¹⁴⁹ Blanchard, Hersey 1983, s. 92.

¹⁵⁰ Blanchard, Hersey 1983, s. 94.

¹⁵¹ Blanchard, Hersey 1990, s. 164.

¹⁵² Blanchard, Hersey 1983, s. 98.

¹⁵³ Tommi Kinnunen: Johtamisen kehittyminen, Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1/ tutkimuksia 26/JTO-tutkimuksia nro 15, Helsinki 2003, s. 22.

¹⁵⁴ Gorpe 1984, s. 79.

Johtajan sosiaalista tehtävää voidaan kuvata ryhmää ylläpitävien toimintojen tukemiseksi. Johtajan on kannustettava ja tuettava ryhmän jäseniä sekä saatava ryhmän jäsenet tuntemaan itsensä osaksi ryhmää.

Edustuksellinen tehtävä liittyy yhteydenpitoon muiden ryhmien kanssa. Edustukselliseen tehtävään voidaan myös liittää neuvotteluosapuolena toimimisen tehtävä. Johtaja edustaa oman ryhmänsä etuja suhteessa muihin ryhmiin tai organisaatioihin.

Johtajan normatiivinen tehtävä saattaa aiheuttaa roolinsisäisen ristiriidan. Johtajan oletetaan noudattavan ryhmässä muodostettuja normeja ja osoittavan lojaalisuutta ryhmää kohtaan, mutta samalla johtaja saattaa joutua tilanteeseen, jossa hänen on pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia, ryhmänormeista poikkeavia ratkaisumalleja ryhmän kohtaamiin ongelmiin. Tätä ilmiötä voidaan kutsua johtajan konformisuusparadoksiksi.¹⁵⁵

Konformisuusparadoksin selviämistä voidaan selittää normihierarkian avulla. Vaikka johtajan rooliin sisältyy roolinsisäisiä ristiriitoja ja ulkoapäin katsottuna johtaja toimisi ryhmän normien vastaisesti poiketessaan niistä, hän samaan aikaan käyttäytyy ryhmän johtajalle asettamien rooliodotusten mukaisesti, etsimällä uusia keinoja ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän johtajan rooliodotuksia koskevat normit näyttävät siis olevan normihierarkiassa ryhmänormeja korkeammalla.¹⁵⁶

4.2 Ryhmän kiinteyden vaikutus johtamiseen

Toisessa luvussa käsittelin yksilön attraktioon ja ryhmän koheesioon vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa tarkastelen ryhmän kiinteyden vaikutusta ryhmän johtamiseen ja johtajan rooliin kohdistuviin odotuksiin.

Ryhmän kiinteydellä on todettu olevan vaikutuksia ryhmän tuottavuuteen. Schachter pyrki selvittämään tätä suorittamalla koesarjan¹⁵⁷ käyttämällä opiskelijoita koehenkilöinä. Koehenkilöt oli jaettu ryhmiin, joista saatiin informaatiota ja ryhmän kiinteyttä vakioimalla muodostettua:

¹⁵⁵ Helkama, Rainio 1974, s. 219-220.

¹⁵⁶ Helkama, Rainio 1974, s. 220.

¹⁵⁷ Juuti 1989, s. 112-114.

1. Kiinteä ryhmä, jota kannustettiin parempaan suoritukseen.
2. Hajanainen ryhmä, jota kannustettiin parempaan suoritukseen.
3. Kiinteä ryhmä, jota kehoitettiin madaltamaan suoritustaan.
4. Hajanainen ryhmä, jota kehoitettiin madaltamaan suoritustaan.

Ryhmät suorittivat kokeen aikana kokoonpanotyötä. Ryhmien suoritustasot vaihtelivat ja kokeen tulokset osoittivat, että kiinteä, positiivisesti kannustettu ryhmä oli tuottavin. Toiseksi tuottavimpaan tulokseen pääsi hajanainen, positiivisesti kannustettu ryhmä, kolmanneksi tuottavin oli hajanainen ryhmä, jota oli kehoitettu madaltamaan suoritustaan ja heikoimmin suoriutui kiinteä ryhmä, jota oli kehoitettu madaltamaan suoritustaan.

Kokeen tulosten perusteella pääteltiin myös, että ryhmän kiinteys voi vaikuttaa suoritukseen joko sitä parantamalla tai heikentämällä. Mikäli kiinteä ryhmä asettaa tavoitteensa matalalle, sen suorituskin jää matalalle tasolle. Korkealle asetetut tavoitteet saavutetaan luultavammin kiinteässä ryhmässä kuin hajanaisessa.

4.3 Ryhmän kommunikaatorakenteen vaikutus johtamiseen

Kuten viestintää ja kommunikaatiota ryhmässä käsittelevässä luvussa todettiin, viestintä on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustekijä. Samassa luvussa todettiin myös, että ryhmän viestintärakenne on usein samanlainen kuin ryhmän attraktiorakenne. Jos siis johtajalla on usean ryhmän jäsenen kanssa molemminpuolinen attraktiosuhde, niin samalla heidän välilleen on muodostunut myös vuorovaikutussuhde.

Yrityksissä suurimman osan informaatiosta on todettu leviävän epävirallisen organisaation kautta, vaikka yrityksessä olisikin olemassa kehittyneitä virallisia kanavia tiedonvälitykseen.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Gorpe 1984, s. 51.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen saamani tulokset tutkittaville ryhmille tehdyistä kyselyistä ja sosiometrisestä mittauksesta. Kyselyt ja mittaukset toteutettiin joulukuun 2008 ja tammikuun 2009 välisenä aikana. Ryhmästä A kyselyyn osallistui koko kurssi yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Hänelle kysely järjestettiin seuraavana päivänä. Ryhmälle B kysely järjestettiin kahdessa osassa, koska yksi opintolinjoista opiskeli kyselyn aikana eri paikassa kuin muut linjat. Ryhmä C oli kyselyn aikana kokonaisuudessaan paikalla. Kaikki kyselyt ja sosiometriset mittaukset suoritettiin luokkatiloissa, joissa tutkittavien ryhmien jäsenet istuivat sopivan etäisyyden päässä toisistaan niin, että jokainen vastaaja sai työrauhan. Vastaajilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä niiden ilmetessä. Esiin tulleet kysymykset koskivat lähinnä sitä, onko sosiometrisessä mittauksessa valintojen määrää rajoitettu tai riittääkö sosiometrisen mittauksen lopussa esitettyyn yhteishenkeä koskevaan kysymykseen pelkkä kyllä/ei -vastaus. Vastaamiseen oli varattu aikaa noin 45 minuuttia ja ryhmät käyttivät vastaamiseen lähes koko tämän ajan.

Ennen mittauksia ja kyselyä kerroin ryhmille niiden liittyvän pro gradu-tutkielmaani. Kerroin myös tutkielmani käsittelevän ryhmäjäsenedystä. Tutkimustuloksia lupasin käsitellä tutkimusraportissa sellaisessa muodossa, ettei yksittäisiä henkilöitä ole tunnistettavissa. Lisätietojen antamiseen olin varannut aikaa kaikkien vastattua.

5.1 Taustatietoja tutkittavista ryhmistä

Kaikki ryhmät koostuvat merikadettikursseilla opiskelevista miespuolisista kadeteista. Ryhmissä A ja B ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia ennen kyselyyn vastaamista. Molemmista ryhmistä yksi henkilö keskeytti opintonsa kurssin alkuvaiheessa. Ryhmästä C yhden ryhmän jäsenen opiskelu päättyi kuukautta ennen kyselyn suorittamista ja yksi keskeytti opintonsa noin yhdeksän kuukauden opiskelun jälkeen. Ryhmä A aloitti opintonsa syyskuussa 2008, ryhmä B syyskuussa 2007 ja ryhmä C syyskuussa 2006. Tutkittavien ryhmien valintaan vaikutti ryhmien sopiva koko pienryhmätutkimukselle sekä ryhmien yhdessä viettämän ajan eroavaisuudet.

5.2 Sosiometrinen mittaus

Sosiometrisen mittauksen tulokset olen esittänyt sosiogrammoina jokaisen kysymyksen kohdalla. Sosiogrammat perustuvat ryhmän jäsenten tekemien valintojen perusteella luotuihin sosiomatriiseihin, jotka löytyvät tutkielmani liitteinä. Päädyin esittämään tutkimusraportin varsinaisessa tekstiosuudessa pelkästään sosiogrammat siitä syystä, että ne kuvastavat mielestäni paremmin ryhmän jäsenten välisten valintojen muodostamaa verkostoa. Sosiometrisessä mittauksessa oli yhteensä viisi kysymystä:

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?
2. Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?
3. Kenen/Keiden kanssa vietät eniten vapaa-aikaasi?
4. Kenen/Keiden seurassa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?
5. Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?

Vastausten perusteella päätin yhdistää kysymysten 1 ja 4 vastaukset, koska molempiin kysymyksiin oli vastattu kaikissa ryhmissä hyvin samalla tavalla. Tutkimuskysymysten kannalta en kokenut kysymysten erillistä tarkastelua tarpeelliseksi.

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää viettävätkö henkilöt, joiden välillä ei ole attraktiosuhdetta, vapaa-aikaa yhdessä. Syynä yhteiseen ajanviettoon olisi voinut olla esimerkiksi asuminen koululla muiden ryhmän jäsenten asuessa muualla. Vastausten perusteella niiden henkilöiden kanssa vietettiin eniten vapaa-aikaa, joiden kanssa myös viihdyttiin parhaiten. Tästä syystä jätin kolmannen kysymyksen käsittelyn kokonaan pois.

Tutkimusraporttiin valitsin siis kolme kysymystä, joiden vastauksia käsittelin jokaisen ryhmän kohdalla.

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi? sekä Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?
2. Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?
3. Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?

Ryhmien kiinteyttä olen kuvannut koheesioindeksillä. Ryhmän koheesioindeksi lasketaan seuraavan kaavan mukaan:¹⁵⁹

$$\text{Koheesioindeksi} = \frac{\text{Molemminpuolisten valintojen lukumäärä}}{\text{Mahdollisten molemminpuolisten valintojen lukumäärä}}$$

Mahdollisten molemminpuolisten valintojen lukumäärä lasketaan kaavalla: $\frac{n(n-1)}{2}$

n = koehenkilöiden lukumäärä

KUVA 4. Koheesioindeksin laskukaava

Kuten jo attraktiota ja koheesiota käsittelevässä alaluvussa todettiin, ryhmän jäsenten välisten attraktiosuhteiden summa ei pelkästään riitä kuvaamaan ryhmän kiinteyttä. Attraktiosuhteiden määrää voi lisätä tietyn ryhmän jäsenen attraktiivisuus, tällöin attraktio ei kohdistu ryhmään, vaan yksittäiseen ryhmän jäseneseen.¹⁶⁰ Koheesioon vaikuttaa attraktiosuhteiden lisäksi ryhmän jäsenten suhtautuminen ryhmän rakenteeseen, kuten ryhmän normien ja ryhmässä vallitsevien roolien hyväksyminen¹⁶¹

Edellä mainituista syistä lisäsin sosiometrisen mittauksen loppuun kysymyksiä, joiden vastausten perusteella pystyisin arvioimaan ryhmän jäsenten attraktiota ryhmää kohtaan ja ryhmän yhdenmukaisuutta lisäävien normien mahdollista esiintymistä. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Onko kurssillanne mielestäsi hyvä yhteishenki?
2. Oletko tyytyväinen, että olet osa juuri tätä kurssia?
3. Olisitko valmis käyttämään vapaa-aikaasi kurssinne yhteishengen parantamiseen?
4. Onko kurssinne keskuudessa muodostunut tiettyjä käyttäytymissääntöjä joita tulee noudattaa? Millaisia?

¹⁵⁹ Helkama, Rainio 1974, s. 179. Ks. myös Hult 2002, s. 42, Kosonen 2003, s. 28 ja Muona 2006, s. 71.

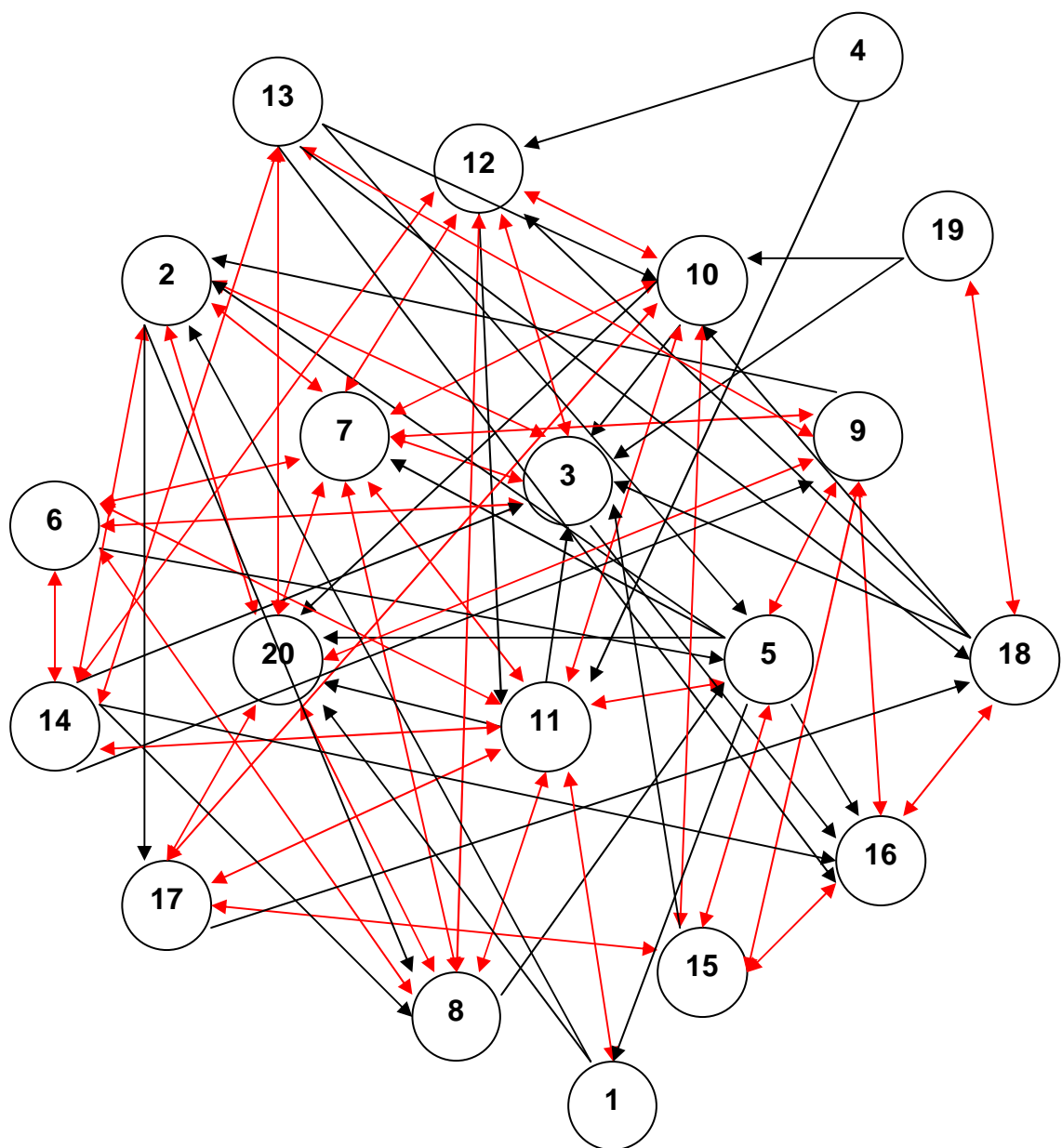
¹⁶⁰ Helkama, Rainio 1974, s. 172.

¹⁶¹ Pennington 2005, s. 83.

5. Onko kurssillanne mielestäsi erityispiirteitä jotka erottavat kurssinne muista?
Millaisia?

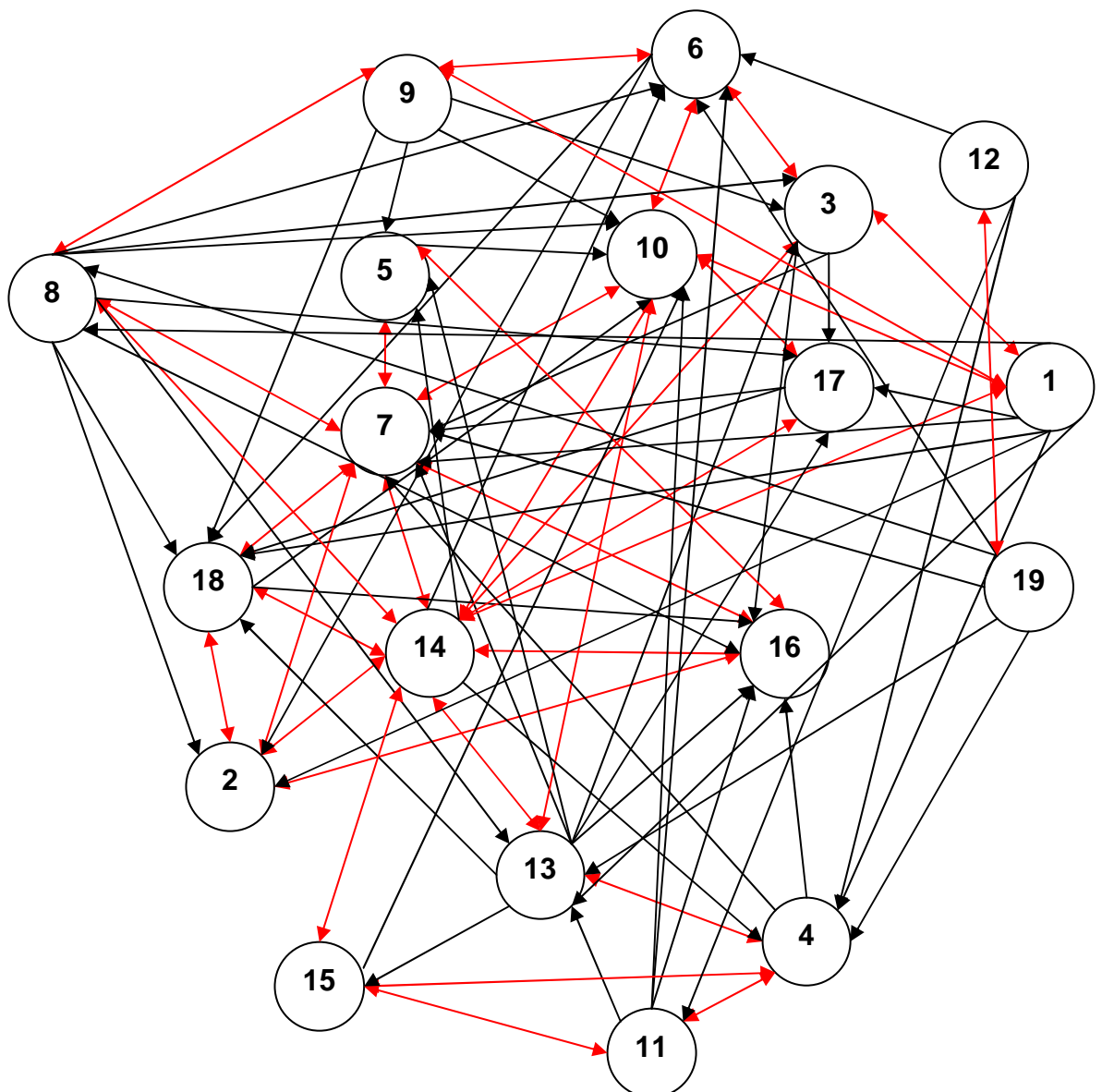
Näiden kysymysten vastauksia tarkastellaan luvussa 5.3.2, jossa käsitellään tutkittavien ryhmien kiinteyttä.

Seuraavilla sivuilla esitellään sosiometrisen mittauksen perusteella muodostetut sosiogrammat, tehtyjen valintojen määrät ja ryhmien saamat koheesioindeksin arvot kunkin kysymyksen kohdalla. Sosiogrammoissa punaisilla kahdensuuntaisilla nuolilla kuvataan molemminpuolisia valintoja ja mustilla nuolilla yhdensuuntaisia valintoja.



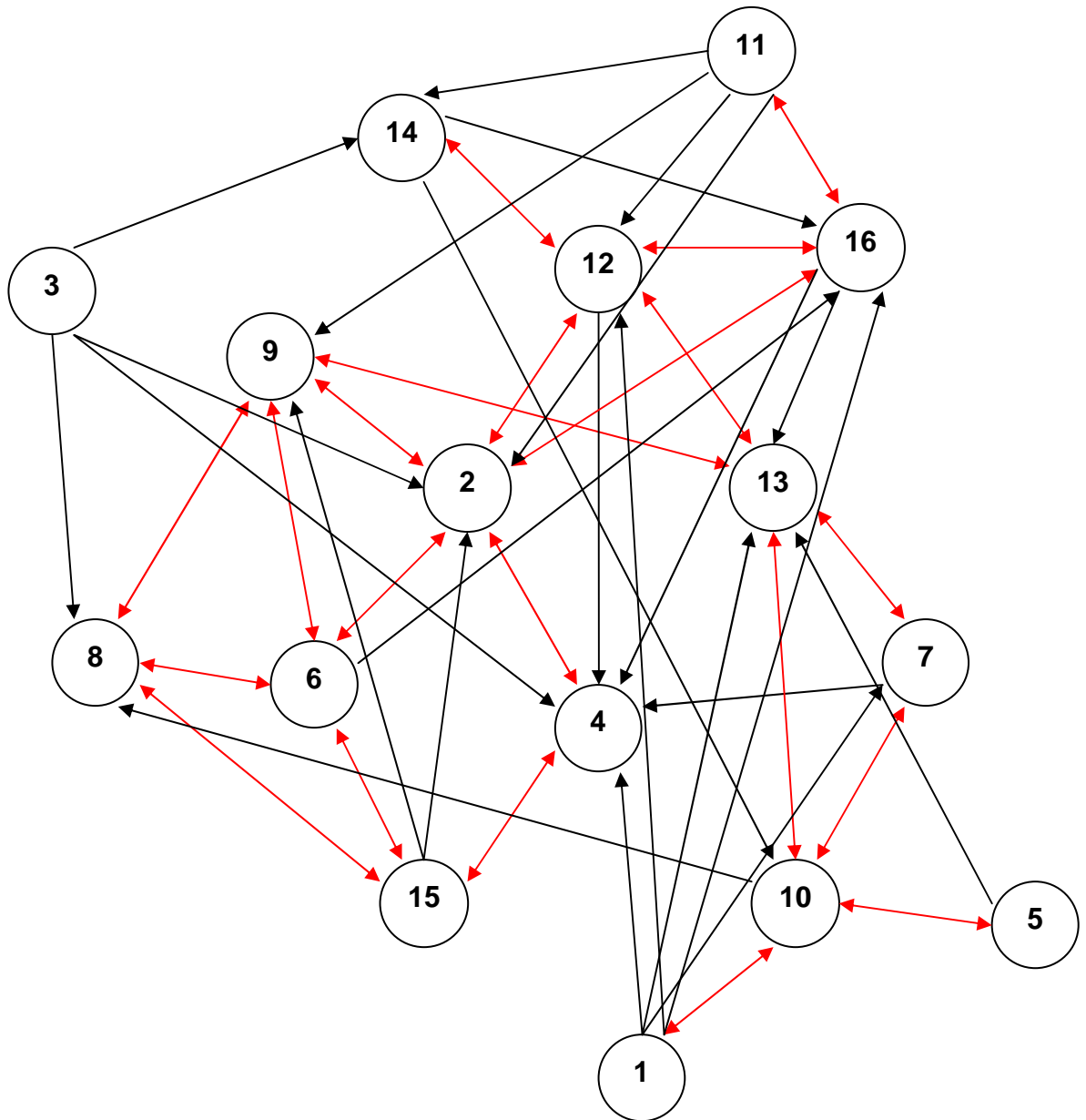
KUVA 5. Sosiogramma ryhmästä A "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"

Ryhmässä A sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt 3, 7, 11 ja 20. Kaikki neljä ovat saaneet 10 valintaa. Henkilö tunnisteella 4 on ryhmän ainut johon ei ole kohdistunut yhtään valintaa. Hän ei kuitenkaan ole täysin vetäytynyt ryhmästä, vaan on itse tehnyt kaksi valintaa henkilöihin 11 ja 12. Valintoja tehtiin yhteensä 119. Molemminpuolisia valintoja näistä oli 42 eli 35 % kaikista valinnoista. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,22.



KUVA 6. Sosiogramma ryhmästä B "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"

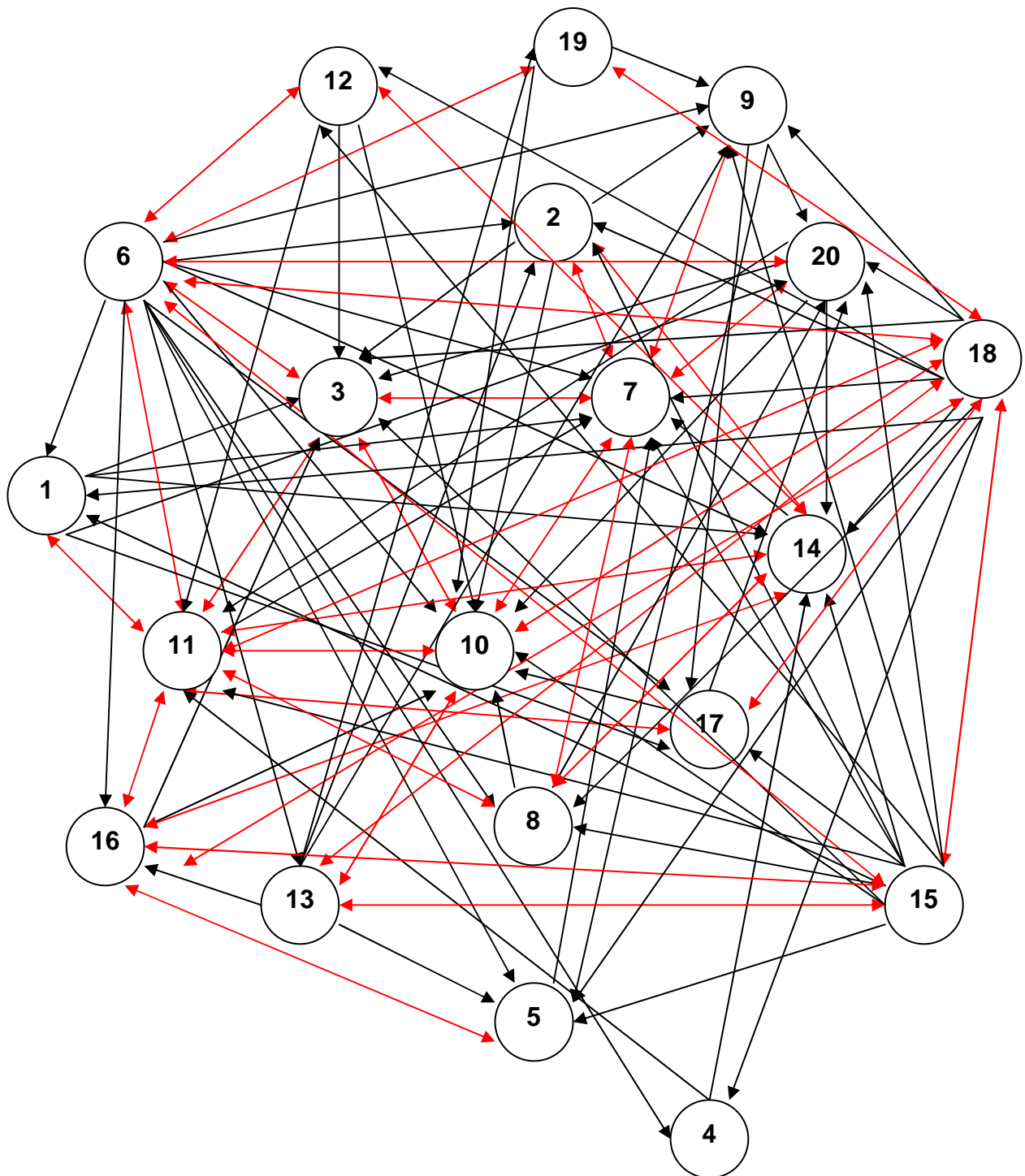
Ryhmässä B sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnisteilla 7, 10, 14 ja 16. Jokainen heistä on saanut valintoja 10 tai enemmän. Ryhmässä ei ole yhtään syrjittyä, eikä vetäytynyttä henkilöä. Jokainen ryhmän jäsen on saanut vähintään yhden valinnan ja tehnyt vähintään yhden valinnan. Lisäksi jokaisella ryhmän jäsenellä on vähintään yksi molemminpuolinen valinta. Ryhmässä tehtiin valintoja yhteensä 123 ja näistä valinnoista 35 eli 28 % oli molemminpuolisia. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,20.



KUVA 7. Sosiogramma ryhmästä C "Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?" sekä "Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"

Ryhmän sosiometrinen tähti on henkilö tunnisteella 2. Hänet on valinnut 8 henkilöä eli yli puolet koko ryhmästä. Henkilö tunnisteella 3 ei ole saanut yhtään valintaa,

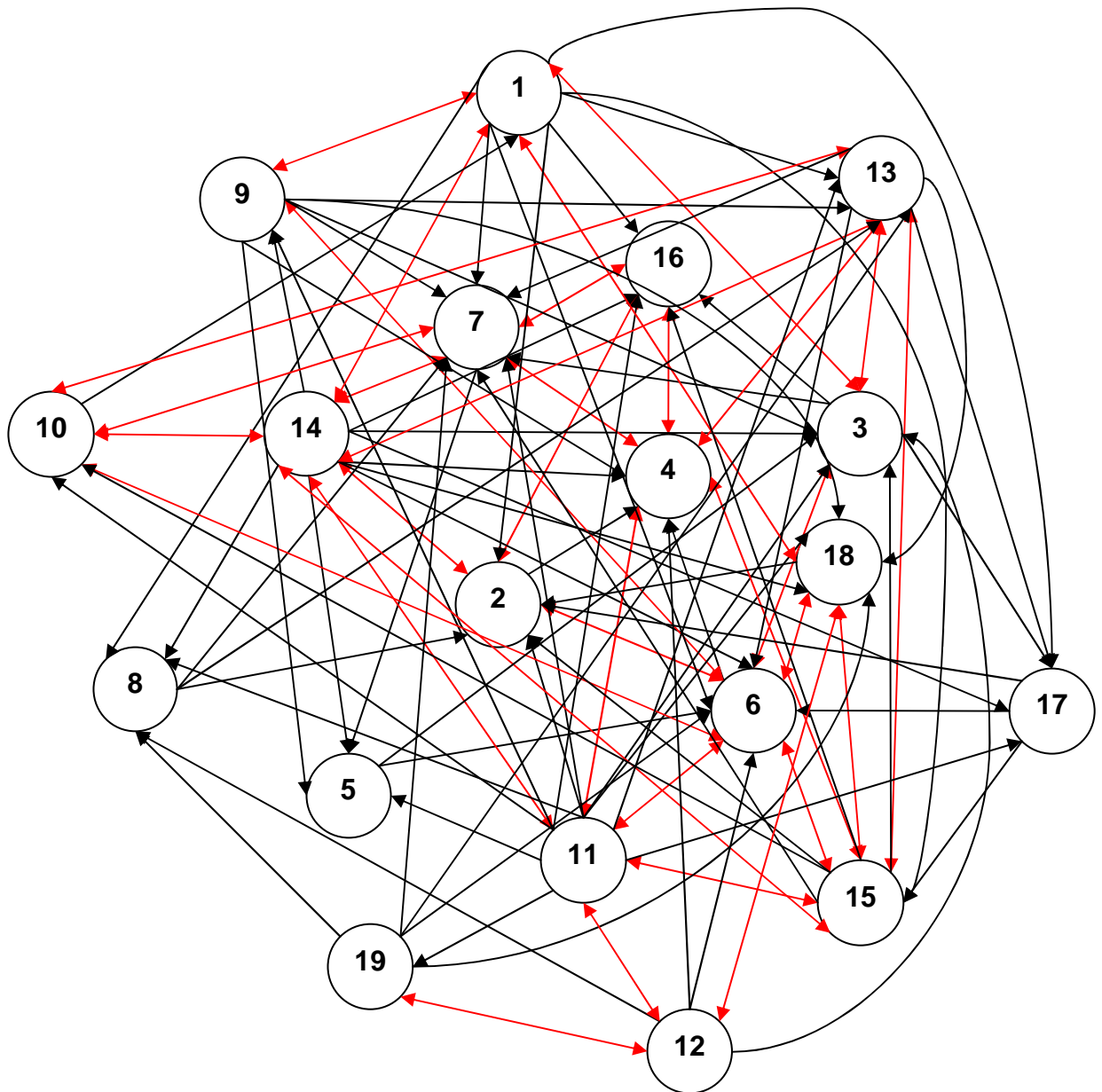
mutta on kuitenkin tehnyt itse neljä valintaa. Ryhmässä tehtiin yhteensä 66 valintaa, joista 21, eli 32 % oli molemminpuolisia. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,18.



KUVA 8. Sosiogramma ryhmästä A "Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"

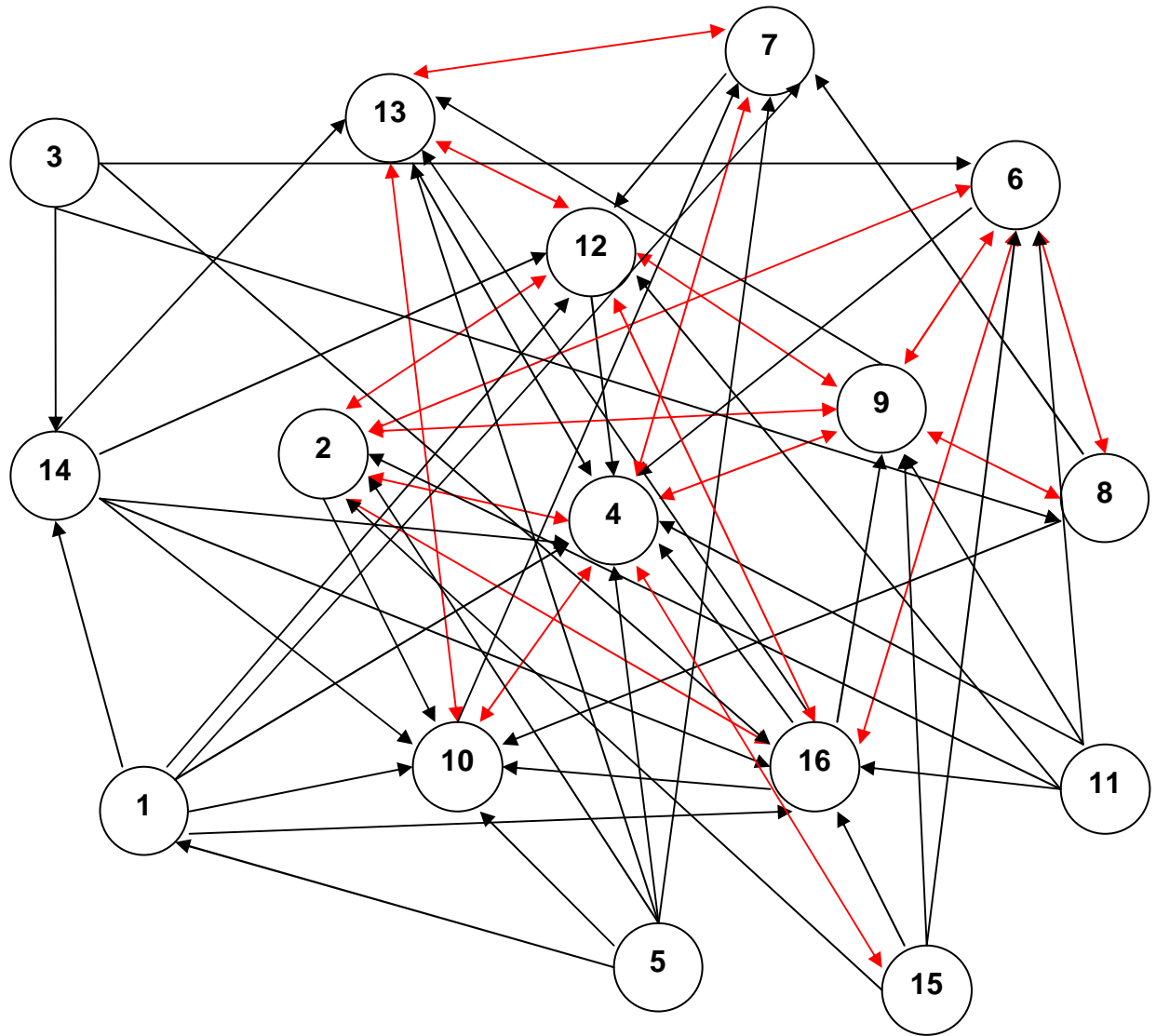
Ryhmän sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnisteilla 3, 7, 10, 11 ja 14. He kaikki ovat saaneet valinnan yli puolelta ryhmän jäsenistä. Eniten valintoja (14) sai kuitenkin

henkilö tunnisteella 10. Ryhmän jokainen jäsen on tehnyt ja saanut vähintään kaksi valintaa. Ryhmässä tehtiin yhteensä 144 valintaa, joista molemminpuolisia oli 36, eli 25 %. Ryhmän koheesioindeksi saa tämän kysymyksen kohdalla arvon 0,19.



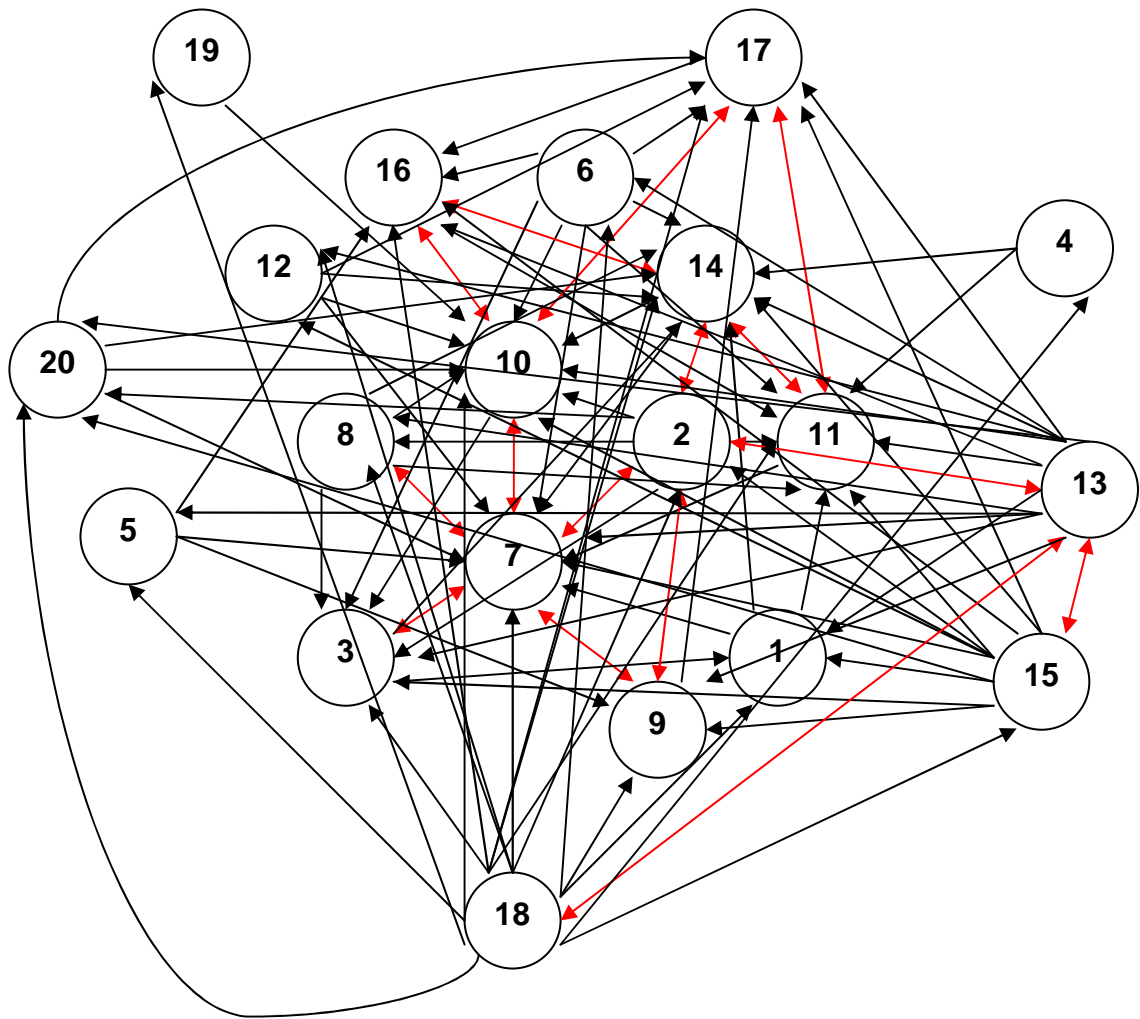
KUVA 9. Sosiogramma ryhmästä B "Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"

Ryhmän sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnisteilla 4, 6, 7 ja 13. Eniten valintoja (14) sai henkilö tunnisteella 6. Ryhmän kaikki jäsenet ovat saaneet ja tehneet vähintään kaksi valintaa. Ryhmässä tehtiin yhteensä 135 valintaa, joista molemminpuolisia oli 33, eli 24 %. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,19.



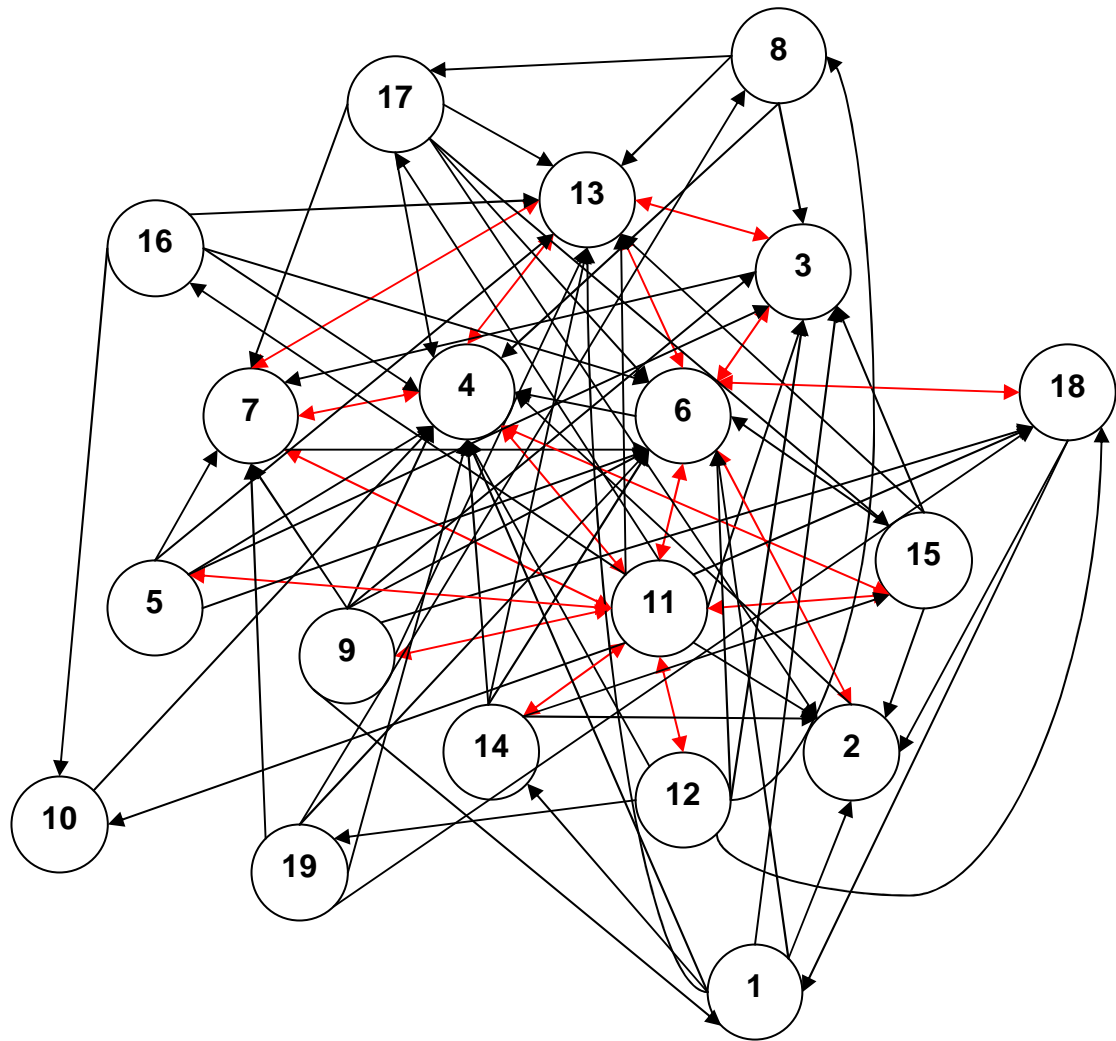
KUVA 10. Sosiogramma ryhmästä C ”Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?”

Ryhmän sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnisteilla 2, 4, 9, 10, 12 ja 16. Selkeästi eniten valintoja (13) sai henkilö tunnisteella 4. Yhtään valintaa ei kohdistunut henkilöihin tunnisteilla 3, 5 ja 11. Jokainen heistä oli kuitenkin tehnyt vähintään neljä valintaa. Ryhmässä tehtiin valintoja yhteensä 80, joista molemminpuolisia oli 18, eli 23 %. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,15.



KUVA 11. Sosiogramma ryhmästä A "Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?"

Ryhmän sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnistilla 7, 10, 11 ja 14. Eniten valintoja (15) sai henkilö tunnistilla 7. Jokainen ryhmän jäsen sai ja teki vähintään yhden valinnan. Valintoja tehtiin yhteensä 115, joista molemminpuolisia oli 15, eli 13 %. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,08.



KUVA 12. Sosiogramma ryhmästä B "Kenen/Keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?"

Ryhmän sosiometrisiä tähtiä ovat henkilöt tunnisteilla 4, 6 ja 13. Eniten valintoja (16) kohdistui henkilöön tunnisteella 4. Ryhmän jokaiseen jäseneen kohdistui vähintään yksi valinta ja jokainen teki vähintään yhden valinnan. Ryhmässä tehtiin valintoja yhteensä 100, joista molemminpuolisia oli 17, eli 17 %. Ryhmän koheesioindeksi saa arvon 0,10.

Ryhmä A teki kysyttäessä *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* yhteensä 119 valintaa. Kysyttäessä *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* valintoja tehtiin yhteensä 144. Näistä 144 valinnasta 74 olivat poikkeavia niistä valinnoista, joita ryhmän jäsenet olivat tehneet ystävyysuhteita kartoittavassa kysymyksessä. Poikkeavia valintoja oli tehnyt 18 ryhmän jäsentä. Toisinpäin vertailtaessa 119 ystävyysvalinnasta 49 oli poikkeavia verrattuna haluun työskennellä samassa ryhmässä. Poikkeavia valintoja tässä vertailussa oli tehnyt 17 henkilöä.

Ystävyysuhteita ja halua työskennellä ryhmän jäsenten alaisuudessa vertailtaessa ryhmä A oli tehnyt vastauksissa kysymyksiin *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* 62 poikkeavaa valintaa verrattuna kysymykseen *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"*. Poikkeavia valintoja oli tehnyt 18 ryhmän jäsentä. Vastauksissa kysymykseen *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* oli 57 poikkeavaa valintaa 15 henkilöltä verrattuna ystävyysvalintoihin.

Kysymyksessä *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* 16 henkilöä ryhmästä A teki yhteensä 53 poikkeavaa valintaa verrattuna kysymyksessä *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* tehtyihin valintoihin. Kysymyksessä *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* 10 ryhmän A jäsentä oli tehnyt yhteensä 24 valintaa, jotka poikkesivat valinnoista joita he olivat tehneet kysyttäessä halua työskennellä samassa ryhmässä.

Ryhmässä B tehtiin kysyttäessä *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* yhteensä 123 valintaa. 13 henkilön valinnoista yhteensä 35 oli poikkeavia verrattuna kysymykseen *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* Vastauksissa kysymykseen *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* tehtiin yhteensä 135 valintaa. 16 henkilöä teki yhteensä 46 poikkeavaa valintaa verrattuna valintoihin, joita he olivat tehneet ystävyysuhteita kartoittavassa kysymyksessä.

Ryhmän B:n jäsenistä 17 teki kysymyksessä *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* yhteensä 74 poikkeavaa valintaa verrattuna kysymyksessä *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* tekemiinsä valintoihin. Kysymyksen *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* kohdalla valintoja oli yhteensä 100, joissa 18 henkilöä oli valinnut yhteensä 51 kertaa mieluisaksi esimieheksi jonkun, jota ei ollut valinnut ystävyysuhteen perusteella.

Kysymyksessä *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* valinnoista 17 henkilön kohdalla yhteensä 57 valintaa kohdistui sellaisiin ryhmän jäseniin, joita ei ollut valittu mieluisiksi esimieheiksi. Toisinpäin tarkasteltaessa kysymyksen *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* valinnoista 11 ryhmän jäsentä oli valinnut yhteensä 19 kertaa sellaisen henkilön mieluisaksi esimieheksi, jonka kanssa ei kuitenkaan haluaisi työskennellä samassa ryhmässä.

Ryhmässä C tehtiin kysymyksien *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* kohdalla yhteensä 66 valintaa. 11 henkilöä teki poikkeavan valinnan yhteensä 14 kertaa verrattuna kysymyksen *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* vastauksiin. Kysymyksessä *"Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?"* valintoja tehtiin yhteensä 80, joissa kaikki ryhmän jäsenet olivat valinneet yhteensä 28 kertaa jonkun henkilön mieluisana kokemaansa työryhmään, mutta ei kuitenkaan valinnut häntä kysymyksissä *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"*

Kysyttäessä *"Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?"* ja *"Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?"* ryhmän C jäsenistä 15 valitsi yhteensä 42 kertaa eri henkilön, kuin kysyttäessä *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* Kysymykseen *"Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?"* 14 ryhmän jäsentä teki yhteensä 27 eroavaa valintaa verrattuna valintoihin, joita he olivat tehneet ystävyysuhteita kartoittavissa kysymyksissä. Esimiesvalintaa kysyttäessä kaikki ryhmän jäsenet tekivät yhteensä 50 valintaa.

Ryhmässä C, 15 henkilöä valitsi yhteensä 37 kertaa kysymyksessä ”*Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?*” henkilön, jota ei valinnut mieluisaksi esimieheksi. Mieluisaksi esimieheksi ryhmän jäsenistä 4 valitsi yhteensä 7 kertaa jonkun ryhmän jäsenen, jota ei kuitenkaan ollut valinnut mieluisaan työryhmään.

Kaikkien ryhmien kohdalla toistui samankaltaiset valinnat. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, ettei ainakaan näissä ryhmissä työryhmää valita pelkästään ystävyys-suhteiden perusteella. Mieluisaksi esimieheksikin valittiin useasti henkilö, jota ei ollut valittu kuuluvaksi parhaimpien ystävien joukkoon. Mielenkiintoista oli havaita, että hyväksi esimieheksi saatettiin kokea sellainenkin henkilö, jonka kanssa ei kuitenkaan haluttu työskennellä samassa ryhmässä. Saattaa olla, ettei johtajaa mielletä osaksi ryhmää.

5.3.1 Ryhmien sosiometriset tähdet

Ryhmän A sosiometriset tähdet vaihtuivat osittain eri kysymysten vastauksissa. Henkilöt tunnisteilla 7 ja 11 saivat yli puolelta ryhmän jäsenistä valinnan joka kysymyksen kohdalla. Ryhmän jäsenistä 3, 10 ja 14 kuuluivat ryhmän sosiometrisiin tähtiin kahden kysymyksen kohdalla. Ainoastaan henkilö 20 oli ryhmän sosiometrinen tähti vain ystävyys-suhteita mittaavan kysymyksen kohdalla.

Ryhmässä B oli havaittavissa enemmän vaihtelua. Sosiometrisistä tähdistä ainoastaan henkilöt 4, 6, 7 ja 13 saivat yli puolelta ryhmän jäsenistä valinnan kahden kysymyksen kohdalla. Kukaan ryhmän jäsenistä ei saanut yli puolelta valintoja kaikkien kysymysten kohdalla. Henkilöihin 10, 14 ja 16 kohdistui paljon valintoja ystävyys-suhteita mittaavassa kysymyksessä, mutta heidän alaisuudessaan halusi työskennellä vain 1-2 ryhmän jäsenistä. Kukaan eniten ystävyysvalintoja saaneista ei ollut sosiometrinen tähti kun kysyttiin halua työskennellä heidän alaisuudessaan. Suurimmat yhtäläisyydet sosiometrisissä tähdissä olivat kysymyksiä ”*Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?*” ja ”*Kenen/keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?*” välillä. Henkilöt 4, 6 ja 13 olivat sosiometristen tähtien joukossa molempien kysymysten kohdalla. Henkilö tunnisteella 7 sai eniten ystävyysvalintoja ja yli puolet ryhmästä halusi työskennellä hänen kanssaan samassa ryhmässä, mutta esimiesvalintoja tehtäessä hän ei enää noussut sosiometriseksi tähdeksi.

Ryhmässä C tehtiin jokaisen kysymyksen kohdalla vähemmän valintoja suhteessa ryhmän jäsenmäärään kuin kahdessa muussa ryhmässä. Ystävyyssvalinnoissa eniten valintoja saaneiden välillä erot olivat hyvin pienet. Sosiometriseksi tähdeksi ainoana yli puolet mahdollisista valinnoista saaneena nousi henkilö tunnisteella 2. Halua työskennellä samassa ryhmässä mittaavassa kysymyksessä sosiometrisiksi tähdiksi nousivat 2, 4, 9, 10, 12 ja 16. Henkilö tunnisteella 4 sai selkeästi eniten valintoja sekä halua työskennellä samassa ryhmässä että halua työskennellä ryhmän jäsenten alaisuudessa mittaavissa kysymyksissä.

5.3.2 Ryhmien kiinteyden arviointia

Koheesioindeksille ei ole määritetty muita raja-arvoja kuin minimiarvo 0 ja maksimiarvo 1. Näiden arvojen väliltä on vaikea asettaa rajaa kiinteälle ja hajanaiselle ryhmälle. Muona tarkasteli pro gradu-tutkielmassaan omassaan ja aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjen sosiometristen mittauksien tuloksia.¹⁶² Pelkkien koheesioindeksien mukaan hänkään ei päätenyt tulokseen siitä, oliko tutkittavat ryhmät kiinteitä vai hajanaisia. Koheesioindeksien lisäksi Muona käytti haastatteluja tukemaan arvioitaan tutkittavien ryhmien kiinteydestä.

Muonan tutkimuksessa tutkittavien perusyksiköiden palkatun henkilökunnan koheesioindeksit olivat toisessa yksikössä 0.12 ja toisessa 0.18. Kysyttäessä kenet valitsisit työpariksesi, yksiköiden koheesioindekseiksi määritettiin 0.06 ja 0.21. Tässä kysymyksessä valintojen määrä oli rajoitettu kolmeen, joten tämä on otettava huomioon vertailtaessa koheesioindeksejä Muonan ja oman tutkimuksen kesken.

Hultin varusmiehille tekemässä mittauksessa tutkittavien ryhmien koheesioindeksit¹⁶³ olivat väliltä 0.1 – 0.33. Tutkittavien ryhmien kiinteyden arvioinnissa kiinnitettiin huomiota kiinteyteen joukkueetasolla sekä ryhmien kesken. Yhden ryhmän havaittiin koheesioindeksin osalta olevan selkeästi muita ryhmiä kiinteämpi.¹⁶⁴

Kosonen esitti tutkimuksessaan, Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyden Kosovossa vuonna 2000, sosiometrisen mittauksen tulokset yhden joukkueen osalta. Tässä joukkueessa sen ryhmien koheesioindeksit olivat ensimmäisessä huhtikuussa

¹⁶² Muona 2006, s. 85.

¹⁶³ Hult 2002, s.56 puhutaan koheesioindeksin sijasta kiinteyksindeksistä. Käytännössä tällä tarkoitetaan samaa asiaa ja käytettävät laskukaavat indeksien määrittelyssä ovat olleet samat kaikissa tutkimuksissa.

¹⁶⁴ Hult 2002, s. 56.

tehdyssä mittauksessa väliltä 0.02 – 0.11 ja elokuussa väliltä 0.02 – 0.6.¹⁶⁵ Ryhmien kiinteyden arviointia oli tässä tutkimuksessa täydennetty osallistuvan havainnoinnin keinoin.

Saariston varusmiehille tekemässä sosiometrisessä mittauksessa koheesioindeksit ryhmien välillä sijoituivat välille 0.04 – 0.38 (pl. yksi tulenjohtoryhmä, joka sai henkilöstövajeen vuoksi koheesioindeksikseen 1). Jaosten välillä jaosten kaikkien ryhmien keskiarvojen vastaavat indeksit olivat väliltä 0.09 – 0.41 (0.41:n keskiarvoon oli huomioitu tulenjohtoryhmä, joka sai koheesioindeksikseen 1).¹⁶⁶

Verrattaessa näitä koheesioindeksien arvoja tutkimieni ryhmien vastaaviin arvoihin on huomioitava, että aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittavien ryhmien koot ovat huomattavasti pienemmät, kuin tässä tutkimuksessa. Kandidaatin tutkielmassani, Ryhmä koulutusalusympäristössä, tein vastaavanlaisen sosiometrisen mittauksen kuuden ja seitsemän henkilön vahvuisille ryhmille. Tällöin koheesioindeksiksi toiselle ryhmälle tuli 0.33 ja toiselle 0.43.¹⁶⁷ Pienemmissä ryhmissä yhden henkilön tekemät valinnat vaikuttavat enemmän koheesioindeksin lopputulokseen.

Tutkimieni ryhmien koheesioindeksit ystävyysuhteita mittaavan kysymyksen kohdalla sijoituivat välille 0.18 – 0.22. Mikään kolmesta tutkittavasta ryhmästä ei erottunut erityisen kiinteänä tai hajanaisena. Muonan tekemässä mittauksessa kysymykseen, kenet valitsisit työpariksesi, verrattavissa olevan kysymyksen, kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä, kohdalla koheesioindeksit olivat väliltä 0.15 – 0.19. Muonan mittauksessa vastaavat indeksit olivat 0.06 ja 0.21.

Tutkittavien ryhmien kiinteyden arvioinnin tueksi tein luvussa 5.2 esitellyn kyselyn ryhmän attraktiivisuudesta. Vastausten perusteella ryhmän A kaikki jäsenet kokivat yhteishengen ryhmässä hyväksi ja tunsivat tyytyväisyyttä kuuluessaan juuri tähän ryhmään. Lähes kaikki olivat valmiita käyttämään vapaa-aikaansa yhteishengen parantamiseen. Poikkeavissa vastauksissakin mainittiin vastaajien olevan valmiita käyttämään yhteishengen parantamiseen vapaa-aikaansa tarvittaessa. Ryhmän sisällä ei yleisesti koettu syntyneen erityisiä käyttäytymissääntöjä, joita tulisi noudattaa. Osassa vastauksista kuitenkin mainittiin, että yhteiset

¹⁶⁵ Kosonen 2003, s. 56 ja 70.

¹⁶⁶ Saaristo 2000, s. 102.

¹⁶⁷ Pasi Hokkanen: Ryhmä koulutusalusympäristössä, MPKK:n kandidaatin tutkielma 2007, s. 26-27.

käyttäytymissäännöt pohjautuvat oppilaitoksen määrittämiin sääntöihin, ryhmässä tuetaan toisia ja tiettyjen ryhmän jäsenten mielipiteitä kuunnellaan herkemmin kuin muiden. Vastauksessa ei kuitenkaan mainittu näitä henkilöitä nimeltä. Ryhmän muista ryhmistä erottavia erityispiirteitä kysyttäessä lähes kaikki vastaajat kokivat, että hyvä yhteishenki erotti heidät muista. Kaikissa vastauksissa, joissa vertailtiin omaa ryhmää muihin, korostettiin oman ryhmän paremmuutta usein vielä ilman selkeitä perusteluja.

Ryhmässä B kaikki ryhmän jäsenet pitivät heidän yhteishenkeä hyvänä ja olivat tyytyväisiä kuulumisestaan kyseiseen ryhmään. Muutama vastaajista ei ollut valmis käyttämään enempää vapaa-aikaansa yhteishengen parantamiseen kuin nykyisin käytti. Kaikki kuitenkin olivat valmiita sitä käyttämään. Ryhmälle oli vastausten perusteella muodostunut leikkimielinen rangaistuskeino ryhmän mielestä tyhmien juttujen kertojille. Jos suurin osa kurssista oli sitä mieltä, että kerrottu juttu täytti esimerkiksi huonon vitsin kriteerit, sai jutun kertoja lyönnin olkapäähänsä. Tässäkin ryhmässä ryhmän yhteishenki koettiin paremmaksi kuin muissa ryhmissä.

Ryhmän C jäsenistä kaikki pitivät ryhmän yhteishenkeä hyvänä. Ryhmän jäsenet olivat myös tyytyväisiä kuulumisestaan juuri tähän ryhmään ryhmän sisällä syntyneisiin sosiaalisiin suhteisiin vedoten, mutta useat eivät olleet tyytyväisiä ryhmästä riippumattomiin tekijöihin, kuten opintojen toteutukseen. Useat ryhmän jäsenet olivat valmiita käyttämään vapaa-aikaansa yhteishengen parantamiseen. Jotkut kuitenkin kokivat, ettei siihen ollut tarvetta ja osa vastaajista oli valmiita, jos muut aikataulut mahdollistaisivat sen.

Ryhmän keskuudessa syntyneiksi käyttäytymissäännöiksi arveltiin ryhmän tarpeiden asettamista yksilön tarpeiden edelle. Eräs ryhmän jäsenistä arveli ryhmässä syntyneen joitain piilonormeja, mutta ei kyennyt nimeämään tai erittelemään niitä tarkemmin. Useissa vastauksissa arveltiin ryhmän käyttäytymissäännöksi muodostuneen vastuun siirtäminen yhdelle ryhmän jäsenelle. Tämän koettiin johtuvan siitä, että kyseiselle henkilölle oli annettu paljon vastuuta ryhmän ulkopuolelta samaan aikaan kun muille ryhmän jäsenille ei ollut tarjottu mahdollisuutta vastuun kantamiseen. Ryhmän erityispiirteeksi kuvailtiin tässäkin ryhmässä hyvää yhteishenkeä.

Kyselyyn saatuja vastauksia voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisen identiteetin teorian ja viiteryhmän näkökulmasta. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan osa ihmisen identiteetistä rakentuu ryhmäjäsenyyksien ja sosiaalisten roolien kautta (s. 23). Halu muodostaa myönteinen minäkuva saa ihmisen näkemään ryhmän johon hän kuuluu myös myönteisenä. Jokaisessa ryhmässä oman ryhmän yhteishenki nähtiin paremmaksi kuin muissa ryhmissä (ryhmien tekemä vertailu ei perustunut pelkästään kolmeen tutkittavaan ryhmään, vaan myös muihin eri puolustushaaroissa opiskeleviin kadettikursseihin). Näkemyksille ei usein esitetty minkäänlaisia perusteluja.

Yhdessä ryhmässä muutamassa vastauksessa vastaajat toivoivat kuuluvansa toiseen tutkittavista ryhmistä koulutuksellisista syistä. Näiden henkilöiden voidaan katsoa verranneen omia arvostuksiaan johonkin viiteryhmään (s. 24).

Jos ryhmien tekemiä ystävyysvalintoja tarkastellaan ryhmän muodostumisen näkökulmasta, voidaan havaita, että ryhmissä A ja B vallitsee vielä ainakin osittain Scheinin esittämä ryhmän kehityksen toinen vaihe, jossa muutamille ryhmän jäsenille on jäänyt todellisuutta positiivisempi kuva siitä, kuinka paljon ryhmän jäsenet pitävät toisistaan (s.12). Osa ryhmän jäsenistä oli tehnyt huomattavan suuren määrän valintoja.

5.4 Kysely johtamisesta

Sosiometrisen mittauksen lisäksi teetin kolmelle merikadettikurssille kyselyn johtamisesta. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa kadettien käsityksistä johtamisesta ja vertaisjohtamisesta korostuvista asioista.

Kyselyssä oli viisi kysymystä. Kolmella ensimmäisellä kysymyksellä pyrin selvittämään yleisesti kadettien ajatuksia johtajasta ja johtamisesta. Tavoitteenani ei ollut saada muodostettua piirreluetteloja hyvän johtajan ominaisuuksista, vaan erotella vastauksista tehtävä- ja ihmissuhdepainottuneet vastaukset. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Mikä johtamisessa on mielestäsi tärkeintä?
2. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
3. Mikä seuraavista johtamistavoista toimii mielestäsi parhaiten?

- a. Keskusteleva, sovitaan yhdessä miten annetut tehtävät hoidetaan.
- b. Valvova, tukea antava ja ohjaava, johtaja antaa riittävän tarkat ohjeet tehtävän suorittamisesta ja valvoo, että tehtävä tulee todella suoritetuksi.
- c. Johtajaa ei oikeastaan tarvita itse toteutuksessa, riittää kun hän kertoo todella selkeästi tehtävän ja tavoitteen.

Kolmannen kysymyksen vastausvaihtoehdot perustuivat kuvauksiin demokraattisesta, kontrolloivasta ja passiivisesta johtajasta.¹⁶⁸

Kahdella viimeisellä kysymyksellä pyrin selvittämään nimenomaan kyseisen kurssin vertaisjohtamisessa korostuvat johtamisen osa-alueet aikaisemmin esitetyn jaon mukaan.

- 4. Korostuuko jokin/jotkin aikaisemmissa vastauksissa esiin tulleista asioista kurssinne vertaisjohtamisessa? Mikä/Mitkä?
- 5. Korostuuko jokin/jotkin aikaisemmissa vastauksissa esiin tulleista asioista linjanne vertaisjohtamisessa? Mikä/Mitkä?

5.4.1 Ryhmä A

Useissa vastauksissa ensimmäiseen kysymykseen korostettiin tehtävän suorittamista ja tavoitteen saavuttamista. Myös johtajan näyttämä esimerkki, alaisten vahvuuksien tunteminen ja ammattitaito koettiin johtamisessa tärkeäksi. Vastauksista voi päätellä, että johtaminen koettiin tehtäväkeskeiseksi. Johtajan ihmissuhdesuuntautuneisiin rooleihin liittyviä vastauksia oli suhteellisen vähän.

Toiseen kysymykseen saaduissa vastauksissa korostui johtajan päätöksentekokyky. Tämänkin kysymyksen vastauksissa painotettiin myös johtajan esimerkkiä. Yleisesti hyvää johtajaa kuvailtaessa vastauksissa löytyi enemmän johtajan ihmissuhdesuuntautuneisiin rooleihin liittyviä ulottuvuuksia. Useissa vastauksissa mainittiin hyvän johtajan olevan motivointikykyinen, kannustava, alaisiaan kuunteleva, mukautumiskykyinen, alaisistaan huolehtiva ja itseään kehittävä.

¹⁶⁸ Juuti 1989, s. 165-166.

Johtaminen toimintana nähtiin ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella enemmän tehtävän suorittamiseen liittyväksi tavoitteelliseksi toiminnaksi, kuin johdettavan ryhmän ihmissuhteita ylläpitäväksi. Kuitenkin hyvän johtajan ominaisuuksia lueteltaessa ihmissuhteiden merkitys korostui. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat pitivät tärkeinä johtajan ja johdettavien välisiä ihmissuhteita, mutta johtamisessa vuorovaikutuksellisenä toimintana tärkeintä on annetun tehtävän toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen.

Kolmanteen kysymykseen lähes kaikki vastaajat vastasivat vaihtoehdon b, kontrolloivaa johtamista pidettiin johtamistavoista toimivimpana. Vastauksiin saattaa vaikuttaa se, että ryhmä oli ollut yhdessä vasta reilun kolme kuukautta, kun kysely suoritettiin.

Ryhmän vertaisjohtamisessa koettiin korostuvan vertaisten mielipiteiden kuuntelu ja asioista yhdessä sopiminen. Vastausten perusteella vertaisjohtajalta vaaditaan myös päätöksentekokykyä, vaikka päätös ei miellyttäisikään kaikkia ryhmän jäseniä. Useissa vastauksissa painotettiin vertaisjohtajan organisointikykyä ja tehtävien tasapuolista jakamista ryhmän jäsenten kesken.

5.4.2 Ryhmä B

Useissa vastauksissa ensimmäiseen kysymykseen mainittiin tulosten saavuttaminen, alaisten sitouttaminen tavoitteisiin, kyky hyödyntää alaisten vahvuuksia ja alaisten huomioiminen. Tämän ryhmän vastauksissa tehtävä- ja ihmissuhdepainottuneet vastaukset eivät jakaantuneet yhtä selkeästi joko johtajan ominaisuuksiin tai johtamiseen toimintana, mutta samankaltainen painotus vastauksissa oli havaittavissa kuin ryhmässä A.

Hyvää johtajaa kuvattiin useissa vastauksissa ammattitaitoiseksi, esimerkkiä näyttäväksi, alaisiaan kuuntelevaksi, vastuuntuntoiseksi ja helposti lähestyttäväksi. Johtajalle koettiin tärkeäksi myös kyky asettua alaisen asemaan, ihmistuntemus, rauhallisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin päämäärätietoisuus, tuloshakuisuus, vaativuus, motivointitaidot, selkeä tapa käskää ja ohjeistaa sekä perustellut päätökset.

Ryhmään A verrattuna kolmannen kysymyksen vastauksissa oli enemmän hajontaa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vaihtoehdossa b kuvailtu johtamistapa toimii parhaiten, viisi vastaajaa koki demokraattisen johtamistavan toimivammaksi ja yksi vastaaja piti passiivista johtamistapaa parhaana. Kahdessa vastauksessa valittiin kaikki kolme vaihtoehtoa ja vastauspaperiin oli perusteltu vastausta johtamisen tilannesidonnaisuudella. Johtamistavan valintaa ohjasi heidän mielestä annettu tehtävä ja tilanne.

Vertaisjohtamisessa korostuvista asioista eniten mainintoja sai keskustelevalle johtamistapa. Useissa vastauksissa mainittiin myös tehtävien tasapuolinen jakaminen, vertaisten tunteminen sekä luotettavuus ja luottamus. Yhdessä vastauksessa oli pohdittu myös sitä, että ryhmän sisällä ns. ”hyvän jätkän” asemassa oleville johtaminen on helpompaa. Heikommassa asemassa olevien johtamistapaa haastettiin vastaajan mukaan helpommin. Vertaisjohtaminen koettiin yleisesti samanlaiseksi sekä kurssin että eri opintolinjojen välillä.

5.4.3 Ryhmä C

Ryhmässä C vastaukset erosivat paljon toisistaan. Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa mainittiin muutaman kerran esimerkin näyttäminen, ammattitaito, alaisista huolehtiminen, oikeudenmukaisuus, tehtävän täyttäminen, selkeä tapa käskää, luottamus alaisiin, tehtävän täyttäminen, alaisista huolehtiminen ja alaisten tunteminen.

Toisen kysymyksen vastauksissa korostuivat hyvin samansuuntaiset vastaukset. Muutamissa vastauksissa tuli esiin oikeudenmukaisuus, ammattitaito, kyky suorittaa tehtävä tehokkaasti, alaisten tunteminen, luotettavuus, vaativuus ja tilannetaju.

Kolmanteen kysymykseen yli puolet vastaajista oli tässäkin ryhmässä valinnut vastauksekseen vaihtoehdon b, kolme vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon a ja neljä piti toimivimpana passiivista johtamistapaa, jossa johtajan rooli korostuu vain tehtävänannossa ja ennakko-ohjeistuksessa. Useissa vastauksissa mainittiin johtamisen olevan tilannesidonnaista ja vastausvaihtoehdoista oli valittu kaikki kolme.

Tässäkin ryhmässä koettiin vertaisjohtamisessa korostuvan keskustelevalle johtamistapa, jossa asioiden hoitamisesta sovitaan yhdessä. Vastauksissa

korostettiin myös avoimuuden, delegoinnin ja organisoinnin merkitystä. Vertaisjohtaminen koettiin olevan enemmän asioiden valmistelua ja järjestelyä kuin vuorovaikutuksellista toimintaa. Vertaisjohtamisen nähtiin vaativan myös enemmän työtä ja tuottavan enemmän vaivaa kuin johtamisen sellaisessa ryhmässä, missä johtajan asema on selkeästi määritelty.

5.4.4 Sosiometristen tähtien vastaukset

Ryhmässä A halua työkennellä ryhmän jäsenten alaisuudessa mittaavassa kyselyssä eniten valintoja saivat henkilöt tunnisteilla 7, 10, 11 ja 14. Heidän vastausten perusteella johtamisessa koettiin tärkeäksi tehtävän suorittaminen, alaisten vahvuuksien tunteminen, oma esimerkki, itsetuntemus ja molemminpuolinen luottamus. Tehtävän suorittaminen ja annettujen tavoitteiden saavuttaminen mainittiin jokaisen neljän vastauksissa.

Hyvää johtajaa kuvailtiin esimerkkiä näyttäväksi, kykeneväksi tekemään nopeita päätöksiä, motivoivaksi, rauhalliseksi, oikeudenmukaiseksi, itseään kehittäväksi, oma-aloitteiseksi, alaisistaan huolehtivaksi ja epäitsekkeäksi.

Vertaisjohtamisessa vastaajien mielestä korostui esimerkin näyttäminen, oma-aloitteisuus, muiden mielipiteiden kuunteleminen, toisten tukeminen, tiedon jakaminen, rauhallisuus ja oikeudenmukaisuus. Vertaisjohtamisessa auktoriteetin koettiin syntyvän silloin kun ei itse toiminut johtamistehtävässä. Hyvänä alaisena toimineen henkilön oli helpompaa toimia myös johtajana.

Kaikki eniten valintoja saaneet valitsivat toimivimmaksi johtamistavaksi kontrolloivan tavan johtaa.

Ryhmässä B useimmat ryhmän jäsenistä halusivat työkennellä henkilöiden 4, 6 ja 13 alaisuudessa. Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa nämä henkilöt pitivät tärkeinä selkeyttä, päämäärätietoisuutta, luotettavuutta, oma-aloitteisuutta, rauhallisuutta, sitouttamista tavoitteisiin, tilannetajua, päätöksentekokykyä ja alaisten tuntemista.

Hyvää johtajaa he kuvailivat ammattitaitoiseksi, esimerkilliseksi, vaativaksi, oikeudenmukaiseksi, tehtävänsä tuntevaksi ja siihen sitoutuneeksi, alaisiaan

kuuntelevaksi ja tukevaksi, perusteltuja päätöksiä tekeväksi ja selkeitä käskyjä sekä ohjeita antavaksi.

Vertaisjohtamisessa heidän mielestä korostui keskusteleva johtamistapa, esimerkin näyttäminen, oikeudenmukaisuus, luottamus alaisiin ja alaisten tunteminen.

Yksi heistä piti demokraattista johtamistapaa toimivimpana ja kaksi kontrolloivaa johtamistapaa.

Ryhmässä C yli puolet ryhmän jäsenistä halusi työskennellä henkilön tunnisteella 4 alaisuudessa. Johtamisessa hän piti tärkeänä johdettavien huomioimista, ammattitaitoa, varmuutta ja esimerkin näyttämistä.

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuului vastaajan mukaan itsetuntemus, halu kehittyä ja kyky toimia myös itse alaisena.

Vertaisjohtamisessa hänen mielestään korostui alaisten mielipiteiden kuunteleminen, eikä hän kokenut vertaisjohtamista pelkästään asioiden johtamiseksi, vaan korosti myös vuorovaikutuksen merkitystä. Toimivimpana johtamistapana hän piti vaihtoehtoa b.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ryhmäjäsensuus vaikuttaa ryhmän johtamiseen ainakin ryhmän normirakenteen, ryhmässä esiintyvien roolien, ryhmän valtarakenteen, vuorovaikutusrakenteen ja ryhmän kiinteyden kautta.

Kiinteissä ryhmissä ryhmänormien noudattamista saatetaan valvoa tarkasti ja ryhmänormit voivat määrittää ryhmän jäsenen toimintaa enemmän, kuin ryhmän johtajan antamat käskyt tai ohjeistukset.

Ryhmässä vallitsee aina jonkinlainen roolirakenne. Jos johtaja koetaan osaksi ryhmää, hänelle saattaa muodostua ryhmässä muitakin rooleja johtajan roolin lisäksi. Jos johtajan asema ryhmässä on selkeä, roolienvälistä ristiriitaa ei välttämättä synny. Kadettiryhmissä johtajan asema ei aina kuitenkaan ole selkeä. Tällöin roolienvälisen ristiriidan syntymisen mahdollisuus kasvaa.

Ryhmän jäsenten status ryhmässä määrittää usein myös henkilön valtaa ryhmää kohtaan. Korkean statuksen omaavat ryhmän jäsenet saattavat vaikuttaa johtajaan ryhmässä positiivisesti tai negatiivisesti. Heille saattaa muodostua myös epävirallisen johtajan asema ryhmässä, vaikka virallinen johtaja olisi määrätty.

Vuorovaikutusrakenteen on todettu noudattelevan usein ryhmän attraktiosuhteita. Mikäli johtajaa ei koeta attraktiiviseksi, hänen saattaa olla vaikea muodostaa vuorovaikutussuhteita ryhmän jäsenten kanssa.

Kadeteista muodostetuissa ryhmissä ryhmänormit, ryhmän valtarakenne, ryhmän roolirakenne ja ryhmän jäsenten väliset attraktiosuhteet luultavasti ohjaavat johtaja-asemaan asetetun kadetin toimintaa. Tätä kuvastaa tutkittavista ryhmistä kerätyssä aineistossa esiintyneet seuraavanlaiset vastaukset pohdittaessa oman kurssin vertaisjohtamista:

"Pessimistinen nakittaja saa nopeasti muut kurssilaiset vihamieheikseen"

"Meidän kurssilla yksi henkilö hoitaa kaiken vertaisjohtamisen"

"Ehkäpä voidaan sanoa, että ns. "hyvät jätkät" tai vastaavaa arvostusta nauttivat ovat edullisessa asemassa vertaisjohtamisessa ja heidän on helpompaa olla johtajana. Heikommat persoonat tai vähemmän pidetyt jäävät vahvempien jalkoihin tai ainakin heidän osaltaan vertaisjohtaminen on vaikeampaa ja heidän johtajuuttaan saatetaan haastaa"

"Vertaisjohtaminen on kuitenkin enemmän porukassa puuhastelemista, siinä on enemmän haastetta kuin selkeässä esimies – alainen johtamisessa. Vertaisjohtamisen haasteena on saada itselleen se auktoriteetti, mitä tarvitaan ongelmatilanteissa."

"Henkilökohtaisten suhteiden ei ole annettu vaikuttaa johtamistoimintaan, joskin johtajat helposti nimeävät omia kavereitaan vastuuhenkilöiksi useimmin, kuin sellaisia joiden kanssa ovat harvemmin tekemisissä."

Kadettien käsityksissä johtamisesta korostui tutkimusaineiston perusteella tehtäväkeskeisyys. Johtaminen nähtiin kaikissa ryhmissä pääasiassa tehtävän tavoitteisiin sitoutuneeksi. Hyvää johtajaa kuvailtaessa korostui johtajan ihmissuhdesuuntautuneet tehtävät. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen kohteena olevien ryhmien jäsenten mielestä johtajan ihmissuhdekeskeiset tehtävät vaikuttavat ikään kuin johtamisen taustalla, eivätkä ne korostu ryhmälle annettua tehtävää suoritettaessa.

Ryhmäjäsennyden vaikutuksista kadettien käsitykseen johtajasta ja johtamisesta on vaikea antaa suoraa vastausta tutkimusaineiston perusteella. Ryhmän kiinteydellä saattaa olla vaikutusta siihen, että kadettien käsityksissä johtamisesta korostui tehtäväkeskeisyys. Hajanaisemmissa ryhmissä johtajan ihmissuhdesuuntautuneisuus olisi voinut korostua enemmän.

Tutkimusaineiston perusteella vertaisista koostuvassa ryhmässä korostui demokraattinen johtamistyyli, jossa ryhmän saamien tehtävien suorittamisesta keskustellaan yhdessä ryhmän jäsenten kesken. Tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että tutkittavissa ryhmissä johtajan rooliin kohdistuu odotuksia muiden ryhmän jäsenten mielipiteiden huomioimisesta päätöksenteossa. Aineiston perusteella tämä koettiin kuitenkin vertaisjohtamisen erityispiirteeksi, eikä sen perusteella voi päätellä ryhmän jäsenten toteuttavan samankaltaista johtamistapaa

muissa ryhmissä. Vastausten perusteella toimivimpana johtamistapana vertaisista koostuvan ryhmän ulkopuolella kuitenkin pidettiin valvovaa, tukea antavaa ja ohjaavaa johtamistapaa, jossa johtaja antaa riittävän tarkat ohjeet tehtävän suorittamisesta ja valvoo, että tehtävä tulee suoritettua.

7 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimusprosessi oli mielestäni haastava. Haastavimmaksi koin tutkimusprosessin kuvaamisen tutkimusraportissa. Jokaisen kirjoituspäivän päätteeksi jouduin kysymään itseltäni, että olenko varmasti kirjoittanut ylös kaiken oleellisen siitä mitä haluan sanoa.

Tämänkaltaisen tutkimusaiheen syvällinen tarkastelu vaatisi mielestäni muidenkin kuin tutkielmassani käyttämieni tutkimusmenetelmien käyttöä. Tämän tutkielman perusteella voisi lähteä havainnoimaan ryhmien toimintaa todetakseen, toimivatko tutkittavat henkilöt todella kuten he ovat sanoneet. Ryhmien normi- ja roolirakenteiden tutkiminen vaatisi ehdottomasti tuekseen havainnointia ryhmän toiminnasta.

Tutkimusprosessin aikana minulla oli mahdollisuus harjaantua sosiometrisen mittauksen ja kyselyn käytössä tutkimusmenetelminä. Sosiometrisen mittauksen avulla saatu aineisto tuo mielestäni työlleni lisäarvoa muutenkin kuin valittujen tutkimusongelmien valossa. Kerätty aineisto on verrattavissa Puolustusvoimissa aikaisemmin tehtyjen sosiometristen mittausten kanssa.

Tutkimusprosessissani käytin mielestäni liikaa aikaa tutkimusmenetelmien pohtimiseen. Jos olisin suorittanut sosiometrisen mittauksen aikaisemmin, olisin luultavasti pystynyt muotoilemaan kyselyni kysymykset paremmin. Tälläkin aineistolla pääsin mielestäni asettamaani tavoitteeseen, mutta erilaisilla kysymyksillä olisin saattanut kyetä arvioimaan kadettien kokemuksia vertaisista koostuvan ryhmän johtamisen vaikutuksista henkilökohtaiseen johtajana kehittymiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta olen pyrkinyt arvioimaan mittaustulosten toistettavuuden ja tutkimusmenetelmien pätevyuden kautta. Samankaltaiset vastaukset kaikissa ryhmissä kertovat siitä, että saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tulosten yleistäminen koskemaan muitakin, kuin tutkittavia ryhmiä on kuitenkin kyseenalaista, koska jokaiseen ryhmään vaikuttaa ryhmän toimintaympäristö. Jonkinasteinen yleistäminen on kuitenkin mahdollista esimerkiksi muihin Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskeleviin kadettikursseihin.

Kyselytilanteet pyrin pitämään samanlaisina kaikkien ryhmien kohdalla. Annoin kaikille ryhmille kyselytilaisuuden aluksi samanlaisen ohjeistuksen ja pyrin pitämään oman käyttäytymiseni samanlaisena, vaikka suhteeni tutkittaviin ryhmiin ja ryhmien jäseniin on muodostunut erilaiseksi riippuen siitä, kuinka paljon olen viettänyt aikaa kyseisten henkilöiden kanssa opiskelun aikana.

Ennen ensimmäistä kyselyä testasin kyselylomakkeen toimivuuden ja ymmärrettävyyden tutkittaviin ryhmiin kuulumattomalla henkilöllä. Tämä koetilanne vahvisti kyselylomakkeen ymmärrettävyyden. Tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto vastasi ennakkokäsityksiäni saatavasta aineistosta. Aineistoon tutustumisen jälkeen totesin vastaajien käsittäneen esittämäni kysymykset siten, kuin olin ne tarkoittanut.

Tutkimuksessa käytetyn kyselyn avoimien kysymysten vastausten analysoinnissa eri menetelmillä on mahdollista saada erilaisia tuloksia. Tarkastelemalla vastauksia johtajan tehtäväkeskisyyden ja ihmissuhdekeskisyyden näkökulmasta uskon muidenkin tutkijoiden päätyvän samantyyppisiin tuloksiin. Tutkimusaineisto mahdollistaisi muunlaistenkin analysointimenetelmien käytön.

Tutkimusprosessin edetessä mieleeni tuli useita jatkotutkimusaiheita. Pelkästään sosiometrisellä mittauksella saatua aineistoa olisi voinut käsitellä useiden eri tutkimusongelmien näkökulmasta. Ryhmäjäsenyyden vaikutuksia johtajuuden kehittämiseen olisi mielenkiintoista tarkastella oppimisen näkökulmasta. Minua kiinnostaisi myös tarkastella kadettien opiskeluaikana saamien johtamiskokemusten vaikutusta johtamiseen työelämässä. Kuitenkin kaikista mielenkiintoisimpana jatkotutkimusaiheena pidän sosiometristen menetelmien hyödyntämistä esimerkiksi varusmiesten johtajakoulutuksessa. Alaisten tunteminen yksilöinä on tärkeää, mutta johtajan tulee tuntea myös johtamansa ryhmä. Sosiometrisillä menetelmillä ryhmässä vallitsevia rakenteita voisi tehdä näkyviksi ja johtajat saisivat arvokasta lisätietoa omien havaintojensa tueksi.

Tutkimusprosessi vahvisti käsitystäni siitä, että johtaminen saa erilaisia painotuksia johdettavasta ryhmästä riippuen. Johtajuuden kehittämisessä on alaisten yksilöllisen kohtaamisen lisäksi otettava huomioon myös johdettavan ryhmän yksilöllinen kohtaaminen.

LÄHTEET

1. JULKAISTUT LÄHTEET

Allardt, Erik & Littunen, Yrjö: Sosiologia, WSOY, Porvoo 1958

Allardt, Erik & Littunen, Yrjö: Sosiologian perusteet, WSOY, Porvoo 1975

Asp, Erkki & Peltonen, Matti: Työelämän sosiologia, Otava, Keuruu 1991

Blanchard, Kenneth H. & Hersey, Paul: Organisaatiokäyttämisen perusteet, Weilin + Göös, Espoo 1983

Blanchard, Kenneth H. & Hersey, Paul: Tilannejohtaminen Tuloksiin ihmisten avulla, Gummerus, Jyväskylä 1990

Eskola, Antti: Sosiaalipsykologia. Tammi, Helsinki 1986

Eskola, Marjatta & Jauhiainen, Riitta: Ryhmäilmiö. WSOY, Juva 1994

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä 2005

Gorpe, Peter: Organisaatio ja johtaminen, Weilin + Göös, Espoo 1984

Hebb, Donald Olding: Psykologia, Tammi, Helsinki 1974

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita, Helsinki 2001

Helkama, Klaus & Rainio, Kullervo: Sosiaalipsykologian oppikirja. WSOY, Porvoo 1974

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Tammi, Jyväskylä 2005

Jokinen, Kimmo & Saaristo, Kimmo: Sosiologia, WSOY, Juva 2004

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu 1989

Kauppila, Reijo A.: Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. PS-kustannus, Keuruu 2005

Kuusela, Pekka (toim.): Sosiaalipsykologia yksilöstä yhteiskuntaan, Oy UNIPress Ab, Kuopio 2007

Laakso, Anja & Pohjanvirta Anja: Psykologian perusteet, WSOY, Porvoo 1988

Lönnqvist, Jouko: Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Valtiohallinnon kehittämiskeskus, Helsinki 1994

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen, Otava, Keuruu 1991

Pennington, Donald C.: Pienryhmän sosiaalipsykologia. Gaudeamus, Helsinki 2005

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus, Otava, Keuruu 1995

Rubenowitz, Sigvard: Organisaatiopsykologia, Weilin + Göös, Espoo 1989

Schein, Edgar H: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin + Göös, Jyväskylä 1991

Valtanen, Mikko (toim.): Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimustyöohje, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia Nro 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Williams, Anthony: Ryhmän salaisuudet, Resurssi, Juva 2002

2. TUTKIMUKSET JA OPINNÄYTTEET

Hokkanen, Pasi: Ryhmä koulutusalusympäristössä, Johtamisen laitoksen kandidaatin tutkielma, Helsinki 2007

Hult, Heini: ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!” Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Julkaisusarja A/5/2002, Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2002

Jokitalo, Juha: Huomio - Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja –ilmiöihin, Johtamisen laitoksen Pro gradu-tutkielma, Helsinki 2006

Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Julkaisusarja A/1/2003, Edita Prima Oy, Helsinki 2003

Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen -kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia 26 JTO-tutkimuksia nro 15, Edita Prima Oy, Helsinki 2003

Muona, Vesa: Epävirallinen organisaatio perusyksikössä, Johtamisen laitoksen Pro gradu-tutkielma, Helsinki 2006

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamiskäyttämisen kehittäminen, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 13, Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Saaristo, Esa: Jaoksen vertikaalinen kiinteys, Diplomityö Yleisesikuntaupseerikurssi 47, Helsinki 2000

LIITTEET

- | | |
|---------|---------------------------|
| Liite 1 | Sosiomatriisit ryhmästä A |
| Liite 2 | Sosiomatriisit ryhmästä B |
| Liite 3 | Sosiomatriisit ryhmästä C |
| Liite 4 | Tutkimuksen kyselylomake |

SOSIOMATRIISIT RYHMÄSTÄ A

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?/Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Valinnat
1		X									X									X	3
2			X				X	X						X			X			X	6
3		X				X	X					X				X					5
4											X	X									2
5	X	X					X		X		X				X	X				X	8
6			X		X		X	X			X			X							6
7		X	X			X		X	X	X	X	X								X	9
8					X	X	X				X	X								X	6
9		X			X		X						X		X	X				X	7
10			X				X				X	X			X		X			X	7
11	X		X		X	X	X	X		X				X			X			X	10
12			X				X	X		X	X			X							6
13					X				X	X				X		X		X		X	7
14		X	X			X		X	X		X	X	X			X					9
15			X		X				X	X						X	X				6
16									X						X			X			3
17										X	X				X			X		X	5
18			X							X		X				X			X		5
19			X							X								X			3
20		X					X	X	X				X				X				6
Tullut valituk-si	2	7	10	0	6	5	10	7	7	8	10	7	3	5	5	7	5	4	1	10	

2. Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Valinnat
1			X				X				X			X			X			X	6
2			X				X		X	X				X							5
3						X	X			X	X										4
4											X			X							2
5							X									X					2
6	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
7		X	X					X	X	X										X	6
8							X			X	X			X						X	5
9					X		X										X			X	4
10			X				X				X		X					X			5
11	X		X			X	X	X		X				X		X	X	X			10
12			X			X				X	X			X							5
13		X			X				X	X					X	X		X	X		8
14		X					X	X			X	X				X					6
15	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	17
16			X		X					X	X			X	X			X			7
17										X	X							X		X	4
18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	19
19						X			X	X								X			4
20			X			X	X			X	X			X							6
Tullut valituksi	4	6	11	2	6	7	13	6	7	14	13	4	4	11	4	7	6	8	3	8	

3. Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Valinnat
1							X				X			X							3
2			X				X	X	X	X	X		X	X						X	9
3	X						X							X							3
4											X			X							2
5							X		X							X					3
6			X				X			X	X			X		X	X				7
7		X	X					X	X	X											5
8			X				X			X	X			X							5
9		X					X										X				3
10			X				X										X				3
11							X							X			X				3
12							X			X				X			X				4
13	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	17
14		X					X			X	X					X					5
15	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X		X	X			X	13
16										X	X			X							3
17										X	X					X					3
18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	19
19										X											1
20							X			X				X			X				4
Tullut valituk- si	4	6	8	1	2	2	15	4	6	13	11	3	3	13	2	7	9	1	1	4	

SOSIOMATRIISIT RYHMÄSTÄ B

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?/Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	valin- nat
1		X	X	X			X	X	X	X			X	X			X	X		11
2							X							X		X		X		4
3	X					X	X							X		X	X			6
4							X				X		X		X	X				5
5							X			X						X				3
6		X	X						X	X								X		5
7		X			X			X		X				X		X		X		7
8		X	X			X	X		X	X			X	X		X	X	X		11
9	X		X		X	X		X		X								X		7
10	X					X	X						X	X			X			6
11				X		X				X			X		X	X				6
12				X		X					X								X	4
13			X	X	X		X			X				X	X	X	X	X		10
14	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X		X	X	X	X		14
15				X						X	X			X						4
16		X			X		X							X						4
17		X					X			X				X				X		5
18		X					X			X				X		X				5
19				X		X	X	X				X	X							6
tullut valitu ksi	4	8	6	7	5	8	13	5	3	12	3	1	7	11	4	10	6	9	1	

2. Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	valin- nat
1		X	X			X	X	X	X				X	X	X	X	X	X		12
2				X		X								X		X				4
3	X					X	X						X			X	X			6
4							X				X		X		X	X				5
5			X			X														2
6		X	X	X					X	X	X				X			X		8
7				X	X					X				X		X				5
8		X					X						X							3
9	X		X	X	X	X	X						X					X		8
10	X					X	X						X	X						5
11		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	17
12			X	X		X		X			X							X	X	7
13			X	X		X	X			X				X	X		X	X		9
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		16
15		X	X	X		X	X			X	X		X	X		X		X		11
16		X		X			X													3
17		X				X									X					3
18	X	X				X						X			X					5
19						X	X	X				X	X					X		6
tullut valitu ksi	5	9	9	10	4	14	12	5	4	6	5	3	10	7	8	8	5	9	2	

3. Kenen/keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	valin- nat
1		X	X	X		X							X	X						6
2				X		X														2
3						X	X						X							3
4							X				X		X		X					4
5			X	X		X	X				X		X							6
6		X	X	X							X		X					X		6
7				X		X					X		X							4
8			X	X									X				X			4
9	X		X	X		X	X				X		X					X		8
10				X																1
11		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X		15
12			X	X		X		X			X							X	X	7
13			X	X		X	X													4
14		X		X		X					X		X		X					6
15		X	X	X		X					X		X							6
16				X		X				X			X							4
17		X		X		X	X						X		X					6
18	X	X				X														3
19				X		X	X	X										X		5
tullut valitu ksi	2	7	9	16	1	15	8	2	1	2	8	1	13	2	4	1	2	5	1	

SOSIOMATRIISIT RYHMÄSTÄ C

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?/Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	valinnat
1				X			X			X		X	X			X	6
2				X		X			X			X				X	5
3		X		X				X						X			4
4		X													X		2
5										X			X				2
6		X						X	X						X	X	5
7				X						X			X				3
8						X			X						X		3
9		X				X		X					X				4
10	X				X		X	X					X				5
11		X							X			X		X		X	5
12		X		X									X	X		X	5
13							X		X	X		X					4
14										X		X				X	3
15		X		X		X		X	X								5
16		X		X							X	X	X				5
Tullut valituksi	1	8	0	7	1	4	3	5	6	5	1	6	7	3	3	6	

2. Kenen/keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	valinnat
1				X			X			X		X		X		X	6
2				X		X			X	X		X				X	6
3						X		X						X		X	4
4		X					X		X	X					X		5
5	X	X		X			X			X			X				6
6		X		X				X	X							X	5
7				X								X	X				3
8						X	X		X	X							4
9		X		X		X		X				X	X				6
10				X			X						X				3
11		X		X		X			X			X				X	6
12		X		X					X				X			X	5
13				X			X			X		X					4
14				X						X		X	X			X	5
15		X		X		X			X							X	5
16		X		X		X			X	X		X	X				7
Tullut valituksi	1	8	0	13	0	7	6	3	8	8	0	8	7	2	1	8	

3. Kenen/keiden alaisuudessa haluaisit työskennellä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	valinnat
1				X									X	X			3
2				X					X	X						X	4
3						X								X		X	3
4		X					X		X	X							4
5	X	X		X			X		X	X			X		X	X	9
6		X						X	X								3
7				X									X				2
8						X					X						2
9				X								X	X				3
10				X								X					2
11				X													1
12				X					X				X			X	4
13				X													1
14				X									X				2
15		X		X		X										X	4
16				X			X						X				3
Tullut valituksi	1	4	0	12	0	3	3	1	5	3	1	2	7	2	1	5	

Tutkimuksen kyselylomake

KYSELY PP.KK.VV

Vastaaajan nimi:

Kurssi/Linja:

Yliviivaa vastausvaihtoehdoista oma nimesi ja **ympyröi** vastauksesi

1. Kuka/Ketkä kurssillasi ovat parhaita ystäviäsi?

Nimilista ryhmän jäsenistä

2. Kenen/Keiden kanssa haluaisit työskennellä samassa ryhmässä?

Nimilista ryhmän jäsenistä

3. Kenen/Keiden kanssa vietät eniten vapaa-aikaasi?

Nimilista ryhmän jäsenistä

4. Kenen/Keiden kanssa viihdyt parhaiten vapaa-aikanasi?

Nimilista ryhmän jäsenistä

5. Kenen/Keiden kurssilaisesi/kurssilaistesi alaisuudessa haluaisit työskennellä?

Nimilista ryhmän jäsenistä

KYSELY PP.KK.VV

Vastaaajan nimi:

Kurssi/Linja:

1. Onko Kurssillanne mielestäsi hyvä yhteishenki?

2. Oletko tyytyväinen, että olet osa juuri tätä kurssia?

3. Olisitko valmis käyttämään vapaa-aikaasi kurssinne yhteishengen parantamiseen?

4. Onko kurssinne keskuudessa muodostunut tiettyjä käyttäytymissääntöjä joita tulee noudattaa? Millaisia?

5. Onko kurssillanne mielestäsi erityispiirteitä jotka erottavat kurssinne muista? Millaisia?

KYSELY PP.KK.VV

Vastaaajan nimi:

Kurssi/Linja:

1. Mikä johtamisessa on mielestäsi tärkeintä?

2. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

3. Mikä seuraavista johtamistavoista toimii mielestäsi parhaiten? (ympyröi mieleisesi vastaus)

- a. Keskusteleva, sovitaan yhdessä miten annetut tehtävät hoidetaan.
- b. Valvova, tukea antava ja ohjaava. Johtaja antaa riittävän tarkat ohjeet tehtävän suorittamisesta ja valvoo, että tehtävä tulee todella suoritetuksi.
- c. Johtajaa ei oikeastaan tarvita itse toteutuksessa, riittää kun hän kertoo todella selkeästi tehtävän ja tavoitteen.

KYSELY PP.KK.VV

Vastaaajan nimi:

Kurssi/Linja:

Pohdi kurssinne vertaisjohtamista ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Korostuuko jokin/jotkin aikaisemmissa vastauksissa esiin tulleista asioista kurssinne vertaisjohtamisessa? Mikä/Mitkä?

2. Korostuuko jokin/jotkin aikaisemmissa vastauksissa esiin tulleista asioista linjanne vertaisjohtamisessa? Mikä/Mitkä?